

العوامل الحرجة في مواجهة صراع الأدوار لدى القيادات التربوية
النسائية وعلاقة ذلك بالتميز التنظيمي في ضوء الاستراتيجية
الوطنية للمرأة 2020-2025

**Critical Factors for Overcoming Inter-Role Conflict Among
Women Educational Leaders and the Relationship of That
with Organizational Excellence in View of the National
Strategy for Women 2020- 2025**

اعداد

هدى محمد غانم

اشراف

الدكتور عمر علي الرفايعة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

في التربية تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية الآداب والعلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

حزيران، 2024

تفويض

أنا هدى محمد غانم، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً
للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: هدى محمد غانم.

التاريخ: 2024 / 06 / 06.

التوقيع: 

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة والموسومة بـ: "العوامل الحرجة في مواجهة صراع الأدوار لدى القيادات التربوية

النسائية وعلاقة ذلك بالتميز التنظيمي في ضوء الاستراتيجية الوطنية للمرأة 2020-2025"

للباحثة: هدى محمد غانم

وأجيزت بتاريخ: 2024/06/05.

اعضاء لجنة المناقشة الكرام

التوقيع	جهة العمل	الصفة	الاسم
	جامعة الشرق الايوسط	مشرفاً	د. عمر علي الرفايعة
	جامعة الشرق الايوسط	عضواً من داخل الجامعة ورئيساً	د. ذكريات جبريل القرالة
	جامعة الشرق الايوسط	عضواً من داخل الجامعة	د. دانا عبد الحكيم أخوارشيدة
	جامعة الإمام محمد بن سعود	عضواً من خارج الجامعة	أ.د. عبدالله بن محمد الوزر

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد المرسلين، أحمد الله تعالى على تمام النعمة وتيسير الأمر والتوفيق والسداد في هذه الرسالة.

أتقدم بجزيل الشكر والثناء وخالص الامتنان إلى كل أساتذتي الأفاضل ومن كان له الفضل بعد الله عز وجل بتعليمي وتوجيهي ونصحي وإرشادي لما يفيدني ويعينني على اتمام رسالتي، وأخص بالشكر الجزيل مشرفي الدكتور عمر علي الرفايعة، على جهده ووقته الذي منحني اياه والعلم الذي اغترفت من بحره قطرة في سبيل الوصول إلى التميز في طلب العلم.

وكل الشكر والتقدير لجامعتي العزيزة وإدارتها وكادرها على الدعم والمعاونة وتسهيل المهام خلال دراستي فيها.

والشكر موصول لزميلاتي من طالبات ومعلمات ومديرات ولصديقاتي على جهودهن المباركة ودعمهن المستمر لي، وكل من مدّ يد العون لي لإنجاز رسالتي ليرقى إلى المستوى المطلوب بإذن الله تعالى.

الإهداء

بكل كلمات الحب وعبارات الرضا أهدي هذه الرسالة إلى زوجي الغالي/ محمد الحوراني، رفيق دربي ومهجة روعي ومساندي ومعاضدي في مشواري العلمي والعملية، ومصدر نجاحي وإلهامي وطمأنينتي.

كما وأهدي نجاحي وتقوي لأمي ريحانة قلبي وأبي قدوتي وقائدي على دعمهما ومعاونتهما ودعواتهما لي طوال مشواري الدراسي وجهودهما المبذولة دون مقابل.

كذلك أهدي رسالتي إلى والديّ زوجي أنعم الله عليهما بموفور الصحة والعافية وبارك الله في أيامهما لصبرهما وتعاونهما معي.

وأهدي أخويّ مصعب ومعاذ وسارة العزيزة أختي وصديقتي وقريبتي ومصدر الطاقة الايجابية في حياتي وجميع عائلتي وعائلة زوجي وأشكرهم على رعايتهم ومساندتهم ودعمهم لي طوال فترة الدراسة.

وأهدي هذه الرسالة لأبنائي يوسف وعماد وأمير لصبرهم على اقتطاعي من وقتهم في سبيل العلم، عسى أن أراكم في أعلى المراتب في الدنيا والآخرة، علماء أنقياء أنقياء، فجزاكم الله عني جميعاً خيراً الجزاء.

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان.....	أ.....
تفويض.....	ب.....
قرار لجنة المناقشة.....	ج.....
شكر وتقدير.....	د.....
الإهداء.....	ه.....
قائمة المحتويات.....	و.....
قائمة الجداول.....	ح.....
قائمة الملاحق.....	ط.....
الملخص باللغة العربية.....	ي.....
الملخص باللغة الانجليزية.....	ك.....

الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

مشكلة الدراسة.....	4.....
هدف الدراسة.....	6.....
أهمية الدراسة.....	6.....
أسئلة الدراسة.....	7.....
حدود الدراسة.....	8.....
مصطلحات الدراسة.....	8.....

الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

الأدب النظري.....	11.....
الدراسات السابقة.....	23.....
التعقيب على الدراسات السابقة.....	27.....

الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

منهج الدراسة.....	29.....
مجتمع الدراسة.....	29.....
عينة الدراسة.....	29.....
أداة الدراسة.....	30.....

30	صدق وثبات وتحكيم الاستبانة.....
35	إجراءات الدراسة.....
35	المعالجة الإحصائية.....

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

36	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.....
41	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.....
45	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.....

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات والمقترحات

46	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.....
49	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.....
50	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.....
52	التوصيات.....
52	المقترحات.....
53	قائمة المراجع.....
57	الملاحق.....

قائمة الجداول

رقم الفصل- رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1-3	أفراد عينة الدراسة وفق متغيرات المؤهل العلمي والخبرة	29
2-3	مجالات الاستبانة وعدد فقراتها وأرقامها	31
3-3	معايير الحكم على الفقرة	31
4-3	قيم معاملات ارتباط فقرات العوامل الحرجة مع المجال ومع الدرجة الكلية	32
5-3	قيم معاملات ارتباط فقرات التميز التنظيمي مع المجال ومع الدرجة الكلية	33
6-3	قيم معاملات الثبات	34
7-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات المعلمات لدرجة توافر العوامل الحرجة في مواجهة صراع الأدوار	36
8-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر العوامل الحرجة في مواجهة صراع الأدوار لفقرات مجال (إدارة الوقت)	37
9-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر العوامل الحرجة في مواجهة صراع الأدوار لفقرات مجال (الانضباط الذاتي)	38
10-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر العوامل الحرجة في مواجهة صراع الأدوار لفقرات مجال (الفاعلية الذاتية)	40
11-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات المعلمات لدرجة تحقق التميز التنظيمي في المؤسسات التربوية التي تدار من قبل قيادات نسائية	41
12-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات المعلمات لدرجة تحقق التميز التنظيمي لفقرات مجال (استراتيجية المدرسة)	42
13-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات المعلمات لدرجة تحقق التميز التنظيمي لفقرات مجال (الثقافة التنظيمية)	43
14-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات المعلمات لدرجة تحقق التميز التنظيمي لفقرات مجال (التشاركية)	44
15-4	معامل ارتباط بيرسون بين العوامل الحرجة والتميز التنظيمي	45

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
57	مقابلة استطلاعية	1
58	الاستبانة بصورتها الأولية	2
64	الخبراء محكمي الاستبانة	3
65	الاستبانة بالصيغة النهائية	4
70	كتاب تسهيل المهمة من جامعة الشرق الأوسط	5
71	كتاب تسهيل المهمة من وزارة التربية والتعليم	6
72	كتاب تسهيل المهمة من مديرية التربية والتعليم لواء قسبة عمان	7

العوامل الحرجة في مواجهة صراع الأدوار لدى القيادات التربوية النسائية وعلاقة

ذلك بالتميز التنظيمي في ضوء الاستراتيجية الوطنية للمرأة 2020-2025

إعداد: هدى محمد غانم

إشراف: الدكتور عمر علي الرفايعة

الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على العوامل الحرجة في مواجهة صراع الأدوار لدى القيادات التربوية النسائية وعلاقة ذلك بالتميز التنظيمي في ضوء الاستراتيجية الوطنية للمرأة (2020-2025)، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي الارتباطي للوصول إلى أجوبة لأسئلة الدراسة، وتكوّن مجتمع الدراسة من (2508) معلمة من معلمات المدارس الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم في لواء قصبة عمان وبلغ حجم عينة الدراسة (356) معلمة تم اختيارهن بالطريقة العشوائية البسيطة، وأما أداة الدراسة فهي استبانة تكونت من جزأين، الجزء الأول تمحور حول العوامل الحرجة في مواجهة صراع الأدوار وتم توزيع تلك العوامل الحرجة في مواجهة صراع الأدوار على ثلاثة مجالات وهي (إدارة الوقت ، الانضباط الذاتي ، الفاعلية الذاتية) وتمحور الجزء الثاني حول التميز التنظيمي وتم توزيع التميز التنظيمي على ثلاثة مجالات وهي (استراتيجية المدرسة، الثقافة التنظيمية، التشاركية)، وقد تم تحليل بيانات الاستبانة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

أظهرت النتائج أنّ درجة توافر العوامل الحرجة في مواجهة صراع الأدوار لدى القيادات التربوية النسائية في ضوء الاستراتيجية الوطنية للمرأة (2020-2025) من وجهة نظر معلمات المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في لواء قصبة عمان جاءت مرتفعة، وأن درجة تحقق التميز التنظيمي في المؤسسات التربوية التي تُدار من قبل قيادات نسائية جاءت متوسطة، وكذلك وجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة إحصائياً بين العوامل الحرجة في مواجهة صراع الأدوار والتميز التنظيمي لدى القيادات التربوية النسائية في ضوء الاستراتيجية الوطنية للمرأة (2020-2025) على الدرجة الكلية وعلى جميع المجالات حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.72-0.90).

وفي ضوء هذه النتائج، كان من أهم التوصيات تعزيز دور المرأة القائدة في تنمية مهاراتها حول إدارة الوقت والفاعلية الذاتية والانضباط الذاتي سواء من خلال تنفيذ برامج تدريبية تقدّمها وزارة التربية والتعليم أو التطوير الذاتي.

الكلمات المفتاحية: العوامل الحرجة، القيادة التربوية النسائية، صراع الأدوار، التميز التنظيمي،

الاستراتيجية الوطنية للمرأة 2020-2025.

**Critical Factors for Overcoming Inter-Role Conflict Among Women
Educational Leaders and the Relationship of That with Organizational
Excellence in View of the National Strategy for Women 2020- 2025**

Prepared by: Huda Mohammad Ghanem

Supervised by: Dr. Omar Ali Alrafayia

Abstract

The current study aimed to identify the critical factors for overcoming inter-role conflict among women educational leaders and the relationship of that with organizational excellence in view of the National Strategy for Women (2020- 2025), and the researcher relied on the descriptive, correlational approach to get the answers of the study questions. The study population consisted of (2508) female school teachers from the governmental schools which belongs to the Ministry of Education in Amman Qasabah District and the size of the study sample was (356) female teachers selected by simple random sampling method. The study tool was a questionnaire consisting of two parts: the first part focused on the critical factors for overcoming inter-role conflict, and they were distributed into three areas, which are (time management, self-discipline, and self-efficacy). The second part revolved around organizational excellence, and distributed into three areas: (school strategy, organizational culture, and partnership), and the questionnaire data was analyzed by using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

The findings showed that degree of availability of the critical factors for overcoming inter-role conflict among women educational leaders in view of the National Strategy for Women (2020- 2025) from the point of view of the female school teachers from the governmental schools which belongs to the Ministry of Education in Amman Qasabah District was high, and the degree of organizational excellence which was achieved in educational institutions managed by female leaders was average, and also there is a positive, statistically significant correlation between the critical factors in overcoming inter- role conflict and organizational excellence among women educational leaders in view of the National Strategy for Women (2020-2025) on the total score and in all fields, where the value of the correlation coefficient ranged (0.72 - 0.90).

In view of these results, one of the most important recommendations was to enhance the role of women leaders in developing their skills in time management, self-efficacy, and self-discipline, whether through implementing training programs provided by the Ministry of Education or self-development.

Keywords: critical factors, women educational leaders, inter- role conflict, organizational excellence, National Strategy for Women 2020- 2025

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

مستجدات كثيرة في حياة اليوم تجعل من تناول قضية القيادة النسائية بشكل عام مطلباً، خصوصاً مع التوجهات لتمكين المرأة، وإعطائها مساحة أكبر على صعيد المناصب العليا والوسطى، كما تجعل من تناول القيادة التربوية النسائية بشكل خاص مطلباً آخر أكثر إلحاحاً، لكثرة الأدوار التي تقوم بها في حياتها الخاصة والاجتماعية وكذلك العملية، ويتوقع من المرأة القيادية وبما تملكه من مهارات في القيادة قادرة على أن ترفع سقف التأثير والنجاح في حياتها في كافة الأدوار، وإن اختلفت الأدوار يعرضها لما يسمى صراع الأدوار ويتمثل ذلك في صعوبة الموازنة ما بين المسؤوليات الإدارية والالتزامات الأسرية والاجتماعية، والصراع الداخلي ما بين دورها في مركزها القيادي وما بين دورها في الأسرة والمجتمع، مما يتطلب منها جهداً ووقتاً إضافياً، وعليه تبرز حاجتها لمهارات واستراتيجيات معينة.

تسهم العوامل الحرجة في تحقيق الأهداف والنجاح الذي يسعى الفرد والمؤسسة لتحقيقه وصولاً إلى التميز والتفرد في الأداء، ويتم تحديد هذه العوامل من خلال حشد الموارد والقدرات التي تتناسب مع عمليات تحديد وتطبيق استراتيجيات محددة، ويعتمد تنفيذ الخطط على هذه العوامل التي تختلف من فرد إلى آخر ومن مؤسسة إلى أخرى بما يراه ضرورياً لمواجهة الصعوبات والتعامل مع المتغيرات وتحقيق النجاح وتعزز الاطمئنان والاستقرار والاستدامة، ويعتبر عدم وجودها معوقات تقاوم المشكلة ولا تعمل على حلها (العمرى، 2013).

يعزز فهم ظاهرة القيادة الموقف القيادي ويزيد الوعي مما ينعكس ايجاباً على الأفراد والمؤسسات، فالقيادة هي ظاهرة نفسية واجتماعية تتكون من مجموعة من السلوكيات التي يمارسها القائد وتعدّ

نتاجاً للتفاعل ما بين سمات القائد الشخصية والأخلاق والمهمة، فهي فن التأثير على الآخرين، وصميم هذه العملية هو المخزون الداخلي للفرد من ثقافة وقيم ومهارات (حلاق، 2020).

تعدّ التربية مجموعة من القيم والأخلاق المستمدة من قواعد دينية ومجتمعية تسهم في توجيه سلوك الفرد في المجتمع، ويرتبط هذا المفهوم بمعاني القيادة وتأثيرها على مهارات وسلوك الأفراد، ومن هنا نصل إلى مفهوم القيادة التربوية بأنه الدور الاجتماعي والتربوي الذي يقوم به المديرون والمشرفون كل من موقعه القيادي في إدارة العملية التربوية لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية التربوية من خلال التوجيه المنظم والفعال للعاملين فيها (علي، 2023).

لقد أدت التطورات الاقتصادية والاجتماعية والعلمية إلى تطور دور المرأة وتوجهات المجتمع الأردني بشكل خاص نحوها، مما أتاح لها فرصة تولي مناصب قيادية في جميع القطاعات وعلى رأسها القطاع التربوي، وإثبات كفاءتها المهنية والعلمية والأكاديمية في المؤسسات التربوية، ويسعى الأردن في توجهاته الرسمية إلى تمكين المرأة من المشاركة الكاملة والفاعلة في مؤسسات المجتمع، وتسهيل السبل لوصولها إلى المناصب القيادية التربوية بما يتلاءم مع أهداف التنمية المستدامة 2030 وخاصة الهدف الخامس وهو المساواة بين الجنسين وتمكين كل النساء والأهداف الفرعية والغايات ذات العلاقة (اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة، 2023).

على الرغم من توفر المبادرات والاستراتيجيات والإمكانات الوطنية والتوجهات العالمية لدعم المرأة في موقعها القيادي إلا أن أهم المشكلات التي تواجه القيادات النسائية هي أنهن أقل استمرارية في المنصب من الرجال، بسبب المسؤوليات المختلفة التي يحملنها من تربية الاطفال وواجبات أسرية، فهن أكثر احتمالية لترك العمل بسبب هذه المشكلة، وتشكل الالتزامات الأسرية عائقاً إضافياً أمامهن أثناء صعودهن سلم القيادة، وعلى الرغم من ذلك؛ فإن بعض القيادات يتفاعلن مع هذه الصراعات

المرتبطة بالبيت والعمل بطرق متنوعة، إما بالتخلي عن فكرة الزواج أو الإنجاب أو أن يتعرضن للاحتراق الوظيفي على حساب تحقيق إحدى الأدوار (هاوس، 2018).

ومن خلال احتدام الصراع النفسي ما بين دورها الوظيفي ودورها الأسري؛ فإن المرأة تجد نفسها تائهة ما بين تحقيق ذاتها في منصبها القيادي وما بين دورها الاجتماعي وما يفرضه عليها دورها الفطري والاجتماعي في الأسرة، وعليه فإن القائدة التربوية تستطيع أن توفّق ما بين هذين الدورين، وتخفف وطأة الصراع من خلال عوامل حرجة تمكّنها من تجاوزه وتحقيق التميّز التنظيمي في الوقت نفسه كالمشاركة والتعاطف والإبداع وتفهم حاجات النساء وبُعد النَّظر والاتّصال والاستعداد للتضحية، وكذلك تظهر عدّة عوامل تسهم في دعم تولّي المرأة للمنصب القيادي وأهمّها: التعليم، والدافعية، والاتجاهات المجتمعية والحفاظ على مستوى معيشي معيّن وقيام الدولة باتخاذ القرارات السياسية التي تشجّع المرأة على تولّي المركز القيادي (القرني، 2019).

ينتج صراع الأدوار لدى المرأة العاملة في موقع قيادي عن تعدد أدوارها وتنوع المسؤوليات الوظيفية والأسرية، ويتزامن ضرورة خروج المرأة للعمل وتحقيق ذاتها مع مسؤوليتها تجاه نفسها من حيث العمل على اكتساب عوامل حرجة لتجاوز الصراع وتطوير المهارات القيادية التي تعزز موقعها القيادي والأسري، وأهمها الانضباط الذاتي وإدارة الوقت والفاعلية الذاتية، ويؤكد على ذلك ماكسويل (2009) حيث قال: "القادة الناجحون متعلمون، والتعلم عملية مستمرة. إنها نتيجة للانضباط الذاتي والمثابرة". ومن خلال اتقان ذلك، فإن مستوى التوتر وصراع الأدوار ينخفض مما يؤثر بشكل ايجابي على أدائها الوظيفي والأسري (لامية ووسيلة، 2020).

يتحقق التميّز التنظيمي بالإبداع والابتكار ومن خلال تبني ثقافة التفوق والتميّز، فهو حالة ديناميكية تهدف إلى الارتقاء بالمؤسسة إلى أعلى مستويات الأداء المتميّز، فالتميّز التنظيمي يتحقق

من خلال القيادة الذكيّة والثبات بالأهداف والرؤية الواضحة وتوليد الفرص الإبداعية، وكذلك التعلّم؛ فالقيادة التي تتحوّل بمنظمتها إلى مؤسسة متعلّمة تتمكّن من الحصول على أفضل أدوات التحسين المستمرّ للرقّيّ بمستوى العمل، وذلك بتطبيق مبادئ التميّز التنظيمي من تحقيق النتائج والرضا الوظيفي ورضا العملاء والاستفادة من التغذية الراجعة لمواكبة المتطلبات والحاجات (السالم، 2019).

من خلال ما سبق تتضح حاجة القيادات النسائية التربوية إلى التأكيد على عدة عوامل حرجة في غمرة سعيهن لتحقيق التميّز والوصول إلى أهداف عدة، وقد يظهر بينهن اختلافات وتنافر مثل: تحقيق الذات وأداء المسؤوليات الوظيفية، وتحقيق الأهداف الشخصية والعملية، وعلى هذا فإن الحلول المقترحة تمحورت حول الجانب النفسي للقائدة مثل اكتساب المهارات التي تعزز التميّز التنظيمي، وأثر هذه العملية في تحسين أدائها القيادي من خلال التوفيق بين الدورين: الوظيفي والأسري.

مشكلة الدراسة

لقد أسهمت توصيات الدراسات السابقة بضرورة تناول مشكلات المرأة في المناصب الإدارية والقيادية من ذلك ما أوصت به دراسة الحسين والعمرى (2004) من ضرورة التركيز على المشاكل التي تواجه المرأة في المناصب القيادية التربوية، والعمل على تطوير المهارات القيادية للمرأة في المؤسسات التربوية لتحقيق التوازن النفسي والوظيفي لديها، وكذلك توصيات دراسة سبيتاني (2015) بالعمل على تعزيز مبادئ وأساليب إدارة الوقت والفاعلية الذاتية لدى القيادات التربوية لما له من تأثير ايجابي على العمليتين الإدارية والتربوية بوصفه عاملاً حرجاً لتجاوز الصراع الداخلي.

ولقد شعرت الباحثة من خلال خبرتها في الميدان التربوي كمعلمة ومن خلال تحليلها لبعض المواقف الإداريّة التربويّة بوجود مشكلة تواجه القيادات التربوية النسائية ترتبط بالنواحي النفسية لديهن، مثل ضعف الأداء الوظيفي وسوء التخطيط واتخاذ القرارات، مما يخلق بيئة عمل يسودها الضغط

والتوتر، وتعتقد الباحثة أن السبب يعود لصراع الدور الوظيفي والأسري لديهن بسبب انخفاض درجة امتلاكهن لعدة مهارات واستراتيجيات مثل مهارات الانضباط الذاتي وأساليب إدارة الوقت والفاعلية الذاتية، وهذه العوامل في مجموعها تشكل الكتلة الحرجة لتجاوز صراع الأدوار ومن هنا جاء تسميتها في هذه الدراسة بالعوامل الحرجة.

ومن أجل التأكد من وجود مشكلة تستحق البحث قامت الباحثة بدراسة استطلاعية من خلال مقابلات لعينة تتكون من (15) قائدة تربوية من عدة مؤسسات تربوية مختلفة كوزارة التربية والتعليم ومديرية التربية والتعليم للواء قسبة عمان وعدد من المدارس الحكومية، وقد تمحورت الأسئلة حول نوعية العوامل الحرجة لإنهاء صراع الأدوار الأسري والوظيفي لديهن ومدى حرص المؤسسات التربوية التي يعملن بها على زيادة الوعي لديهن حول اكتساب أساليب ومهارات مثل إدارة الوقت والانضباط الذاتي والفاعلية الذاتية، ومدى معرفتهن بالاستراتيجية الوطنية للمرأة (2020-2025)، وقد أجمعن على تدني معرفتهن بالأساليب العلمية لإدارة الوقت، والانضباط الذاتي، والفاعلية الذاتية، وارتفاع درجة الصراع الداخلي الناتج عن تضارب الأدوار ما بين دورهن القيادي ودورهن الأسري، مما يسبب لديهن ضغط عمل أو إهمال لجوانب أسرية على حساب تحقيق ذاتهن، وأظهرت تدني الوعي بالاستراتيجية الوطنية للمرأة وما تنصّ عليه من استراتيجيات تحقق تمكينهن (الملحق 1).

ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة في محاولتها معرفة العوامل الحرجة في مواجهة صراع الأدوار لدى القيادات التربوية النسائية وعلاقة ذلك بالتميز التنظيمي في ضوء الاستراتيجية الوطنية للمرأة (2020-2025).

هدف الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على العوامل الحرجة في مواجهة صراع الأدوار لدى القيادات التربوية النسائية وعلاقة ذلك بالتميز التنظيمي في ضوء الاستراتيجية الوطنية للمرأة (2020-2025).

أهمية الدراسة

تأتي أهمية الدراسة النظرية تبعاً لأهمية الشريحة التي تتناولها وهي المرأة القائدة، فدورها الفاعل يستدعي تسليط الضوء عليها وعلى موضوع مهم وهو مشكلة من مشاكل القيادات النسائية وهي الناحية النفسية للمرأة القائدة، وبالتحديد العوامل الحرجة لمواجهة صراع الأدوار لديها ومدى وعيها بالاستراتيجية الوطنية للمرأة، وعلاقته بمواجهة صراع الدور الوظيفي والأسري لديهن، ومن الأسباب التي دفعت إلى تقديم هذه الدراسة، زيادة عدد النساء العاملات في مواقع قيادية (اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة، 2023)، مما استدعى إلى البحث عن العوامل الحرجة التي تعمل على مواجهة صراع الأدوار لإيجاد توازن ما بين الدورين؛ المهني والأسري.

كما وستعمل هذه الدراسة على إثراء المكتبة العربية عامة والأردنية خاصة في طرح مشكلة مهمة من مشاكل القيادة النسائية صراع الأدوار لدى القيادات النسائية التربوية في الأردن والعوامل الحرجة التي تعمل على مواجهته لتحقيق التميز التنظيمي في ضوء الاستراتيجية الوطنية للمرأة.

وأما من الناحية العملية فإن الأهمية التطبيقية للبحث تبرز من خلال الاستفادة من نتائج الدراسة من قبل القيادات النسائية التربوية في المؤسسات التعليمية التي يعملن فيها بتوضيح نقاط ايجابية في موقعهن الوظيفي عن طريق حثهن على اكتساب وتعلم إدارة الوقت وتقنياته، والانضباط الذاتي والفاعلية الذاتية بوصفها عوامل حرجة لمواجهة صراع الأدوار لديهن وتشجيعهن على التنمية المهنية

من خلال التعلم؛ من أجل تحسين ظروف العمل والظروف الأسرية والوصول بالمؤسسة إلى التميّز، وتشجيع المؤسسات التربوية على تسليط الضوء على الاستراتيجية الوطنية للمرأة وأهميتها في تمكين المرأة القائدة.

كما وستبصّر هذه الدراسة المسؤولين عن تدريب المديرات والقيادات حول إدارة الوقت وتنظيمه، مما يؤهلهم لتصميم دورات وورشات عمل لتوضيح مفهوم إدارة الوقت ودور العوامل الحرجة في التميّز التنظيمي وفي مواجهة مشكلة صراع الأدوار لديهن، ويتوقع لهذه الدراسة أن تفتح المجال لمزيد من الدراسات والأبحاث حول مشاكل القيادات النسائية، وبالأخص النفسية وأهمية الوعي بالتطبيق العلمي الصحيح للعوامل الحرجة وأخذها بعين الاعتبار لمواجهة الصراعات الداخلية النفسية لديهن.

أسئلة الدراسة

تحاول الدراسة الحالية الإجابة على الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما درجة توافر العوامل الحرجة في مواجهة صراع الأدوار لدى القيادات التربوية النسائية في ضوء الاستراتيجية الوطنية للمرأة (2020- 2025) من وجهة نظر معلمات المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في لواء قصبه عمان؟

السؤال الثاني: ما درجة تحقق التميّز التنظيمي في المؤسسات التربوية التي تُدار من قبل قيادات نسائية من وجهة نظر معلمات المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في لواء قصبه عمان؟

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.5$) بين العوامل الحرجة في مواجهة صراع الأدوار والتميّز التنظيمي لدى القيادات التربوية النسائية في ضوء الاستراتيجية الوطنية للمرأة (2020-2025)؟

حدود الدراسة

الحد الموضوعي: العوامل الحرجة في مواجهة صراع الأدوار لدى القيادات التربوية النسائية

وعلاقة ذلك بالتميز التنظيمي في ضوء الاستراتيجية الوطنية للمرأة (2020-2025).

الحد البشري: تم تطبيق هذه الدراسة على المعلمات في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية

والتعليم في لواء قصبه عمان وبلغت نسبتهن (356) معلمة.

الحد المكاني: تم تطبيق هذه الدراسة على المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في

لواء قصبه عمان.

الحد الزمني: تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي (2023-2024).

مصطلحات الدراسة

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

العوامل الحرجة

تُعرّف اصطلاحاً بأنها العوامل الرئيسة التي تحتاجها المؤسسات والأفراد لتحقيق أهدافها ولن يتم

تحقيقها إلا بوجود هذه العوامل مكتملة، وتشمل أيضاً الأهداف الشخصية، ولها عدة أنواع منها

العوامل الخارجية والداخلية والعوامل الاستراتيجية (دليل مصطلحات هارفارد بزنس ريفيو، 2021).

وتُعرّف إجرائياً بأنها العناصر المهمة التي يجب أن تمتلكها المرأة في موقعها القيادي التربوي

لتنتمكن من مواجهة صراع الأدوار في طريقها لتحقيق أهم أهدافها وهو التميز التنظيمي، فهي متغيرات

متوقعة لتحقيق نتائج محددة، وتشمل هذه العوامل: المهارات المكتسبة، واستراتيجيات أساسية، وتتمثل

في إدارة الوقت، والانضباط الذاتي، والفاعلية الذاتية، وكما تبرزه استجابات أفراد عينة الدراسة على

أداتها.

صراع الأدوار

يُعرّف صراع الأدوار بأنه "قيام الفرد بعدد من الأدوار الاجتماعية التي يكون بينها بعض الخلط، أو التعارض الظاهري والاختلاف والصراع، والذي قد يؤثر تأثيراً سلبياً على شخصية الفرد، ويخلق الكثير من المشكلات" وهو "عدم قدرة الفرد على المواءمة بين دورين أو أكثر، إذ يؤثر أحدهما على القيام بالدور الآخر" (حياة، 2013، 243).

ويُعرّف اجرائياً بأنه التعارض في الوقت والأداء ما بين دورين تقوم بهما المرأة في موقعها القيادي التربوي؛ دورها الوظيفي ودورها الأسري، مما يسبب لها التوتر والضغط النفسي، وهذا يدفعها للجوء إلى إيجاد الحلول للموازنة ما بين الدورين؛ بحيث لا يؤثر أحدهما على الآخر، وبحسب ما ظهرت درجات استجابات أفراد عيّنة الدراسة على أدواتها وفق أبعاد صراع الأدوار.

القيادة التربوية النسائية

تُعرّف اصطلاحاً بأنها "السلوكيات التي ترتبط بالمرأة في موقعها القيادي ودورها في التطوير والنمذجة ورسم التوقعات من خلال اتخاذ القرارات وأداء المهام الموكلة لها بإطار من السمات القيادية التي تنافس بها قيادة الرجل" (Zheng, 2018, p. 229).

وتُعرّف اجرائياً بأنها الأدوار والمهام القيادية النسائية التي تقوم بها كل من تشغل منصباً قيادياً في وزارة التربية والتعليم الأردنية وبحسب ما ظهرت درجات استجابات أفراد عيّنة الدراسة على أدواتها وفق أبعاد العوامل الحرجة والتميز التنظيمي متمثلةً بإدارة الوقت والانضباط الذاتي والفاعلية الذاتية.

التميز التنظيمي

يُعرف اصطلاحاً بأنه العمل المستمر على تحقيق التفوق من خلال الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي واستثمار موارد المؤسسة وكفاءاتها من أجل جودة العلاقات والتكيف مع التغيرات في

البيئة الداخلية والخارجية، فهو حالة من الإبداع على مستوى المؤسسة من خلال تحقيق مستويات عالية من الأداء والوصول إلى مخرجات تتمتع بالميزة التنافسيّة (الأخضر، 2018، 152).

ويُعرّف اجرائياً بأنه الهدف الأسمى الذي تسعى القيادة النسائية التربوية لتحقيقه في أثناء محاولاتها لمواجهة صراع الأدوار، وذلك من خلال تمكّنها من عدّة عوامل حرجة تصل بها إلى التميّز على مستوى المؤسسة ومنها إدارة الوقت والانضباط الذاتي والفاعلية الذاتية التي تنعكس ايجاباً على الأداء الوظيفي لديها ويُمكن ملاحظته بوصول المؤسسة التي تترأسها إلى تميّز في الأداء وتحقيق ميزة تنافسية ورضا وظيفي وفق ما تظهره الأبعاد التي تظهر استجابات أفراد العينة على أدتها الدراسيّة.

الاستراتيجية الوطنية للمرأة

تُعرّف بأنها مجموعة من الأهداف الوطنية التي صيغت ضمن إطار مؤسسي متخصص بحسب مجالات الأهداف، وتحقق هذه الأهداف من قبل المختصين الموكّل إليهم مهمة صياغة الخطة الوطنية الشاملة للأهداف الوطنية، وتشمل هذه الأهداف مجموعة من الأنشطة والمؤشرات النوعية والكمية، وعملية إعداد الاستراتيجية الوطنية للمرأة في الأردن (2020-2025) تمت بواسطة اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة وبتوجيه من رئاسة الوزراء وبإشراف اللجنة الوزارية لتمكين المرأة ودعم من هيئة الأمم المتحدة للمرأة (اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة، 2023).

الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل عرضاً لكل من الأدب النظري ذي الصلة بمتغيرات الدراسة، وكما يتناول

مجموعة من الدراسات السابقة التي استندت إليها الدراسة:

الأدب النظري

سيتناول الإطار النظري المحاور الآتية: العوامل الحرجة، صراع الأدوار، القيادة والقيادة التربوية،

القيادة التربوية النسائية، التميز التنظيمي، الاستراتيجية الوطنية للمرأة (2020-2025).

العوامل الحرجة

إن من أوائل من تداول فكرة العوامل الحرجة رونالد دانيال (1961) Ronald Daniel وجون

روكارت (1979) John Rockart، وقد عرّفها بأنها المجالات المحددة التي تضمن النتائج المرضية

أداءً مميّزاً، وهي العوامل الرئيسية التي تضمن تطوير الأداء وتحسينه، مما يتطلب اهتماماً مباشراً من

القيادة، وتُعرف هذه العوامل بأنها الخصائص أو الشروط التي لها تأثير مباشر وخطير على فاعلية

وكفاءة وجدوى مؤسسة أو برنامج أو مشروع، وينبغي القيام بالأنشطة المرتبطة بها على أعلى مستوى

ممكن من التميز لتحقيق الاهداف العامة المنشودة، وهي المتغيرات الضرورية التي تسهم في تحقيق

نتائج ايجابية ومتوقعة لنشاطات المؤسسة (Business Dictionary, 2024).

وضّح دانيال (1961) Daniel عدة خطوات يجب القيام بها لتحديد عوامل النجاح وتطويرها

وتشمل؛ البحث عن الرسالة، والقيم، والاستراتيجية، وذلك من خلال تحديد التحديات والأولويات التي

يجب التركيز عليها، وقد يتم ذلك من خلال تحليل PEST لفهم العوامل الخارجية المؤثرة، ويليه تحليل

SWOT من أجل تحديد مدى جدية التعامل مع هذه التحديات، وتحديد نقاط القوة والضعف، مما

يعمل على توضيح التحسينات التي يجب اتخاذها، والخطوة التي تليها هي تحديد الأهداف الاستراتيجية وترشيح العوامل الحرجة الأقوى، وذلك بالتعرّف على الأهداف الاستراتيجية الرئيسية والمرتبطة بالرسالة والقيم.

وهناك عدّة خصائص تحقق كل هدف استراتيجي وهي العوامل الحرجة المقترحة كبداية من بين عدة بدائل، والخطوة اللاحقة هي تقييم العوامل الحرجة والاختيار المناسب منها وتحديدتها وفقاً لأولويات، ويكون ذلك بالعمل من خلال العوامل المقترحة وتحديد الضرورية منها فقط للنجاح، ومدى ارتباطها واستقلاليتها عن بعضها، ومدى أهميتها لتحقيق الأهداف المرجوة، يلي ذلك مشاركة العوامل الحرجة التي تم اقرارها مع ذوي المصلحة وتحديد العمليات والنشاطات لبدء إدارتها وتطبيقها بغرض التحسين والتطوير المنشود، وتكون الخطوة الأخيرة بمراقبة وتقييم التقدم وتتبع مدى تحقيق الأهداف (Daniel, 1961).

حدّد روكارت (Rockart 1979) أربعة أنواع للعوامل الحرجة ومنها عوامل صناعية وهي العوامل التي تنتج عن خصائص معيّنة في نطاق عمل المؤسسة، وهي ما يمنحها ميزة تنافسية في قطاع الأعمال الخاص بها، والعوامل البيئية وهي العوامل التي تنتج عن المؤثرات الخارجية والداخلية، والعوامل الاستراتيجية وهي العوامل التي تنتج عن الخطط والأهداف الاستراتيجية واستشراف المستقبل، وأخيراً العوامل المؤقتة، وهي العوامل التي تنتج عن التغيير الداخلي وتطور المؤسسة، وتُستمدّ العوامل الحرجة من المهمة والأهداف التي يتبناها الأفراد والمؤسسات، وترسم الطريق الذي يقود للنجاح والتميز وقد تشمل زيادة الأرباح، زيادة تشاركية الموظفين، زيادة اكتساب المهارات والقدرات وهكذا.

ومن هذا المنطلق، فإن العوامل الحرجة هي المتغيّرات المهمة التي تحقق النتائج بنجاح، وتميّز وتقلّ من ضياع الفرص وتشتت الأهداف وتقليل الكلفة، فهي النقاط المرجعية التي تقيّم مدى

النجاح في تحقيق الأهداف المرجوة في سياقها الصحيح، وفي هذه الدراسة تم طرح فكرة العوامل الحرجة ضمن إطار نفسي وتربوي من خلال الرجوع للأدب النظري والدراسات السابقة والأخذ برأي الخبراء، فقد تمّ تكييف هذه المصطلح ليتناسب مع أهداف الدراسة المرتبطة بمشاكل القيادات النسائية التربوية واستخدامه في مجال غير مجالاته المعتادة كالقطاعات الصناعية والمعلوماتية والتقنية وغيرها.

وعليه فإن العوامل الحرجة المتوقعة للتخفيف من حدة صراع الأدوار لدى المرأة في المنصب القياديّ تلخصت في: إدارة الوقت والانضباط الذاتي والفاعلية الذاتية، ويُتوقع أن تحقق التميز التنظيمي في الوقت نفسه من خلال ربط هذه العوامل الحرجة بالاستراتيجية الوطنية للمرأة (2020-2025):

إدارة الوقت

يعبر مفهوم إدارة الوقت عن مجموعة من المهارات الإدارية والسلوكية المكتسبة والتي تعمل على تعديل السلوك للوصول لأفضل النتائج على الصعيدين الشخصي والوظيفي، ووضح أبو شيخة (1991) بأن مفهومي الإدارة والوقت مرتبطان؛ بحيث أن إدارة الوقت هي مجموعة من العمليات التي يتم من خلالها انجاز أعمال منسقة وفعالة لتحقيق الأهداف بأفضل طريقة وأقل كلفة، كما وعرفها بأنها عملية يتم من خلالها الاستفادة من الوقت المتاح والمهارات المتوفرة لتحقيق الأهداف التي يسعى لها، بالتزامن مع تحقيق متطلبات الحياة والعمل والحاجات الشخصية، وكذلك عرفها الكايد (1997) بأنها إدارة للذات وإدارة لشؤون المؤسسة بما يحقق الاهداف في مدة معينة.

ذكر أحمد وحافظ (2003) عدة عوامل تؤدي إلى هدر الوقت، نذكر منها؛ العوامل الاجتماعية كالعادات والتقاليد والنزاعات الأسرية، والعوامل الصحية الجسدية والنفسية كالمرض والملل، والعوامل

المرتبطة بالعمل كالاكتامعات غير المخطط لها والزيارات المفاجئة، وأخيراً العوامل الشخصية كانهدام الانضباط الذاتي والتسويق.

كما وتبرز أهمية إدارة الوقت في دورها كمقياس هام للحكم على درجة التقدم والتطور للمنظمات والمجتمعات، وتساعد القادة في توفير أكبر قدر من الوقت للاستثمار في التخطيط والتفكير وحل المشكلات والتقييم وبالتالي تصل به إلى التميز والإبداع، ومن ناحية أخرى؛ فإنها تعمل على تخفيف حدة التوتر وضغط العمل وتنظيم الجهود المبذولة، وتؤدي إلى التوفيق ما بين العمل والحياة الاسرية وتحقيق الرضا عن الجانبين (أحمد و حافظ، 2003).

إن إدارة الوقت تؤدي دوراً مهماً في العمل على تخفيف الصراع الداخلي للمرأة القائدة، ومما لا شك فيه، أن المهمات العظيمة تُجز بحسن إدارة الوقت، فإدارة الوقت هي العمل على تحديد الأولويات واستغلال الوقت جيداً مما يوفر الجهد ويساعد المرأة القائدة في التغلب على الإحباط الذي يعمل على تقليل كفاءة الأداء في العمل.

الانضباط الذاتي

إن الانضباط الذاتي هو "الحفظ المقترن بالحزم" (بكار، 2018). ويشرحه بكار بأنه التعبير عن درجة من شعور الفرد بالمسؤولية، فهو التزام أخلاقي نحو مبادئ معينة، أو إدراك لعواقب أو منفعة مؤجلة، مما يدل على وعي وهمة عالية. إن من أهم عوامل النجاح القدرة، والإرادة، فالإرادة هي الدافع الداخلي المحرك لنشاطات الفرد مما يساعد على التركيز في العمل. ومما لا شك فيه، أن أهم مسببات عدم تحقيق الإنجاز: فقد الطموح وضعف التصورات المستقبلية، واختلال التركيز والاستمرار في العمل. يضيف بكار (2018) بأن الانضباط الذاتي هو العامل الذي يدفع إلى الاستمرارية في العمل

المنجز بغض النظر عن الحالة المزاجية والنفسية، ويؤكد أن اكتساب هذه المهارة هي ما يخلق لدى الفرد قوة في الالتزام رغم الظروف الطارئة مما يقوي الشخصية ويمنحها التماسك والاستقرار.

الفاعلية الذاتية

يُعتبر مفهوم الفاعلية الذاتية من المفاهيم التي تتبناها نظرية التعلم الاجتماعي المعرفي لباندورا والتي تحظى بأهمية لدى علماء النفس، وقد عرّفها باندورا Bandura (1982) بأنها الأحكام التي يطلقها الفرد على توقعاته عن أداء السلوك أو النتائج بشكلها النهائي وقدرة الإنجاز لديه، وتتبع هذه الأحكام على تطبيق الأنشطة وإنجاز السلوك ومواجهة الصعوبات، وهذا يؤدي إلى فهم الذات والعمل على تمهيتها ومقاومة التفكير السلبي، ويرى بأن الفاعلية الذاتية تعكس الإدراك المعرفي للقدرات والخبرات الشخصية المختلفة للفرد ولذا فإنها تحدد المسار الذي يسلكه نمطياً أو ابتكارياً، وذلك من خلال التعامل بمرونة مع التحديات والصعوبات التي تواجهه.

ويفترض سبيتاني (2015) بأن الفاعلية الذاتية تتحكم في اختيار السلوك الايجابي والاستمرارية في طريق تحقيق الأهداف، ويعتبر كذلك الأفراد المدركون لفاعليتهم الذاتية ذوي شخصية ايجابية وتأثير مرتفع في بيئة العمل؛ لأنهم يعملون على استثمار الفرص والإمكانيات المتوافرة لديهم وتطويرها من خلال السيطرة على سلوكياتهم وعلى البيئة المحيطة، مما يمكنهم من التعامل مع الضغوط والصعوبات، فالفاعلية الذاتية تمثل تقييم معين للكفاءة في أداء مهمة معينة والحكم على قدرة الفرد على أداء سلوك محدد في موقف محدد.

يرى سيرينو وآخرون (Sireno & et al (2020) أن حل مشكلات القيادة وبالأخص النسائية -من مدخل علم النفس- هو العمل على ايجاد حلول وقائية وعلاجية تعمل على الكشف عن مكامن القوة

والضعف في النفس وتميمتها مما يساعد على التحسين والتطوير في الأداء الوظيفي الفردي والجماعي.

إن الفاعلية الذاتية هي إحساس بالثقة يشعر بها الفرد لتأدية سلوكيات يتطلبها موقف معين وثقته بأنه سوف ينجح، ولها جانبان؛ الشعور بالقدرة على القيام بالسلوك، وإدراك هذه القدرة، وعليه فإن المرأة القيادية؛ إذا امتلكت فاعلية ذاتية عالية فإنها سوف تتمكن من امتلاك الفعالية بأن لديها الكفاءة المطلوبة للقيام بسلوك ما وإمكانية التأثير لديها على نفسها والبيئة مما يجعلها تواجه الصعوبات والتحديات ويدفعها للاستمرارية.

صراع الأدوار

في عالم مليء بالفرص والتحديات، تشارك النساء القياديات نفس الرسالة الاجتماعية التي يقدمها الرجل، وبالنظر إلى اختلاف الأدوار والوظائف المرتبطة بكل نوع اجتماعي؛ واجهت النساء القياديات معوقات لا يمكن تجاهلها في تطورهن الوظيفي، وغالباً ما يتعارض تفسير الأدوار المختلفة مع متطلبات الفرد، الأمر الذي يؤدي إلى محدودية الوقت، تضارب الأهداف، وضعف في الطاقة الجسدية والنفسية، مما يؤدي إلى صراع الأدوار عند النساء القياديات (Zheng, 2018).

من مظاهر صراع الدور لدى المرأة القائدة، الصراع ما بين صورة المرأة التقليدية والمرأة القيادية، بفعل التطور الذي واكب المجتمعات من جميع النواحي؛ الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والإدارية، تغيرت المرأة وتطورت حاجاتها من الحاجات الفسيولوجية والاجتماعية إلى حاجة التقدير وتحقيق الذات، وهذا التطور أحدث صراعاً ما بين النظرة للمرأة بصورتها القديمة ودورها الحديث (Perrone, 2005)، فالنظرة المجتمعية التقليدية ترى الرجل هو مصدر الهيمنة والقيادة والمرأة مصدر الرقة والحنان والعطف في بيتها، وهذه النظرة تضع المرأة في معضلة صراع داخلي

(بطّاح و الطعاني، 2016)، ويلاحظ أيضاً أن صراع الأدوار يزداد كلما ازداد عدد الأبناء، ويزداد شعور المرأة القيادية بالمسؤولية كلما كثرت التوقعات المنتظرة من دورها كأم وزوجة وابنة (لامية و وسيلة، 2020).

من هنا ندرك مظهراً من مظاهر صراع الأدوار لدى المرأة القائدة، وهو الصراع الناتج عن دورها في الأسرة، ودورها في موقعها القيادي، ففي مجتمعاتنا الشرقية المرأة هي من ينجز الأعمال المنزلية، بما في ذلك الاهتمام بالأطفال أو كبار السن، وبالنسبة للمرأة العاملة في موقع قيادي فإن إنجاز المهام المنزلية يأخذ منها جهداً ووقتاً مضاعفين بسبب المسؤولية الإدارية الملقاة على عاتقها، وبتوافر عدد من العوامل الحرجة كإدارة الوقت والانضباط الذاتي والفاعلية الذاتية والدعم الاجتماعي والوطني تتمكن المرأة من مواجهة صراع الأدوار وتقليل أثره على أدائها الوظيفي والوصول بمؤسستها إلى التميّز التنظيمي.

القيادة والقيادة التربوية

القيادة من حيث المفهوم والتطور التاريخي الذي مرت به مهمة في كافة جوانب المجتمع سواء في الجانب الاجتماعي على مستوى الأسرة أو في المؤسسات التربوية أو حتى على المستوى العام، وقد تعددت مفاهيم القيادة بتعدد الاتجاهات والأطر النظرية، حيث يمكن النظر إليها كدور اجتماعي تربوي أو كوظيفة اجتماعية أو كسمة شخصية، وكما يمكن النظر إليها كعملية سلوكية (علي، 2023).

الارتقاء بالعملية التربوية ودفع عجلة التطور بالعملية التعليمية لا يكون إلا من خلال كوادر مؤهلة، وكفاءات قيادية تربوية للوصول إلى الأهداف المرجوة من العملية التعليمية، فالقيادات التربوية

لها أهمية كبيرة في إدارة المؤسسة التعليمية من أجل تحقيق غايات التربية في مختلف المجالات وللقيادة أهمية في اختيار الأهداف التربوية التعليمية وتنفيذ هذه الأهداف (دواني، 2017).

تخلص الباحثة إلى أن القيادة ما هي إلا قوة التأثير وتوجيه يحدثه القائد في سلوك الآخرين سواء طلبة، أم معلمين، أم مساعدين، أو مدراء، أم عاملين في نطاق المؤسسة التعليمية، والقدرة على استمالتهم لتحقيق أهداف تعليمية وتربوية بأكبر قدر من الفاعلية والكفاءة، ومدى استجابة وتجاوب واحترام الآخرين لهذه الشخصية.

القيادة التربوية النسائية

هنالك العديد من المناصب القيادية في القطاع التربوي التي تشغلها النساء، حيث يمارسن العمل الإداري والقيادي والإشرافي على التعليم في المجتمع سواء في مناصب الإدارة العليا (الوزارة) أو الوسطى (المديريات) أو الدنيا (إدارة المدارس)، ويوجد العديد من الاختلافات بين القادة من الرجال والنساء، على الرغم من أن القادة النساء يتشابهن نسبياً في سلوكهن وفعاليتهم مع القادة الرجال، إلا أنهن يملن إلى أن يكنّ أكثر مشاركة وأقل استبداداً، وهذا النمط يناسب المؤسسات العالمية في القرن الحادي والعشرين، ولأنه يتم تقويم القادة من النساء على نحو أكثر سلبية من قبل الرجال عندما يتصرفن على نحو ذكوري نمطي، فإن مدى السلوك الذي يرى على أنه مناسب بالنسبة للقادة من النساء يعدّ أكثر محدودية، وينظر إلى القادة من النساء على أنهن أكثر فاعلية في الوظائف الإدارية الوسطى في معظم القطاعات بما فيها التعليم (آل ناجي، 2016).

يواجه التقدّم المهنيّ بالنسبة للنساء في الأدوار القيادية عدة معوّقات تنظيمية وشخصية، وهذه المعوّقات تؤدي إلى خفض عدد النساء في المناصب القيادية، أو التقليل من درجة نجاحهن وفعاليتهن، وفي هذه الدراسة سيتم التوصل إلى تحقيق المرأة لذاتها من خلال مواجهة صراع الأدوار

لديها لتحقيق التميّز في المؤسسة التي ترأسها من خلال تطويع المعوقات الشخصية النفسية التي تعزى إلى عناصر نفسية أو نقص معرفة، وربما يكون الأكثر خطورة بالنسبة لهن هي عوائق الالتزامات الأسرية، وتعتبر الحاجة إلى إيجاد توازن بين عمل المرأة وأسرتها والصراع بين البيت والعمل من أهم موضوعات الدراسة في مشاكل القيادة النسائية.

التمييز التنظيمي

تتمكّن المؤسسات في عصر المنافسة والتطورات السريعة من تحقيق التميّز من خلال استثمار الفرص الحاسمة والموارد المتوفرة بكفاءة وفاعلية من خلال خلق رؤية واضحة وأهداف تسعى لتحسين النتائج (سليمانى، 2018)، ويهدف إلى تحقيق تميّز القيادة والعاملين بالمؤسسة من خلال المشاركة والتعاون وتنمية المهارات وحل المشكلات واتخاذ القرارات الرشيدة مما يؤدي إلى زيادة الدافعية والأداء الوظيفي وارتفاع درجة الرضا داخل المؤسسة مما يصل بالمؤسسة إلى جودة النتائج والقدرة على الإبداع والابتكار (الأخضر، 2018).

يتشكل مفهوم التميّز التنظيمي من قدرات المنظمة على المساهمة باستراتيجيات تحقق أهدافها من خلال التفوق والتفرد في الأداء وحل المشكلات لتحقيق هذه الأهداف بفاعلية مما يمنحها ميزة تنافسية عن باقي المنظمات، وتتم هذه العملية عن طريق إدارة المعرفة والمعلومات وتنظيمها لاستغلال الموارد بكفاءة وفاعلية (كريكر وقرافي، 2022).

تتعدد مبادئ التميّز التنظيمي التي تعتبر بمثابة عوامل أساسية ترتكز عليها المؤسسة في تحقيقها للنجاح وسعيها نحو التميّز، وتشمل ثبات الهدف والتركيز على المستفيدين ورضا العملاء والتزام القيادة الفاعلة والتعلم المستمر من خلال إتاحة الفرص للعاملين لتنمية المهارات وتحفيزهم على

الابتكار ودعمهم مادياً ومعنوياً، وكذلك تنمية الشراكة والاتصال مع المؤسسات المتميزة (عبد الرؤوف، 2015).

ومن خصائص التميز التنظيمي أنه يركز على العمل الجماعي، ويمتلك القدرة على مواجهة التحديات وحل الأزمات، وكذلك تقليل مشاكل الإدارة مثل انخفاض الروح المعنوية وضعف استثمار الكفاءات والعقول المبدعة (كريكر وقرافي، 2022).

تحدد الباحثة مجموعة من أبعاد التميز التنظيمي والتي انتقتها كمجالات في الأداة ومنها:

الاستراتيجية

وهو ما يتعلّق بالقرارات الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة بهدف التغيير والوصول إلى التميز في الأداء، ويتم ذلك من خلال تبني استراتيجيات التميز لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات التربوية مما يمكّن من الأداء وفق معايير الجودة، وتوفير بيئة تعليمية داعمة تعزز الإبداع والتفكير الناقد (كريكر وقرافي، 2022).

الثقافة التنظيمية

وهي الإطار الضروري لحكم وتوجيه وتفسير سلوك الفرد في المنظمة، من خلال القيم والمعتقدات والمعايير التنظيمية التي يتشاركها الأفراد وتؤثر بشكل مباشر وغير مباشر في الأداء الوظيفي، وهي تأتي نتيجة القيم والمعتقدات والاتجاهات التي يتبناها القادة مما يحقق التفوق والتميز في الأداء لدى الأفراد، وعليه، فإن الثقافة التنظيمية هي من يُنتج المؤسسات المتميزة لتوفيرها مناخاً تنظيمياً تسوده الريادة والإبداع والابتكار (عثمان، 2020).

التشاركية

وتعني إتاحة الفرصة للأفراد في المؤسسة بالمشاركة في التطوير والتخطيط والتنظيم وصولاً إلى جودة الخدمة التعليمية ورفع مستوى الأداء المتميز، وكما أن التشاركية في صنع القرار تتيح فرصة تشارك الأفكار والآراء لما يصبّ في مصلحة العمل؛ فالقرار هو أساس العملية الإدارية وتشاركه مع الأفراد يوحّد الاتجاهات نحو أهداف وخطط مدروسة استناداً على رؤية واضحة ومُدركة من قبل الجميع (عبد الرحمن، 2023).

من خلال دراسة ظاهرة القيادة والسلوك القيادي يتّضح أن القائد هو المحرّك الرئيس للعمل في المؤسسة، فهو الذي يحرك ويحفّز العاملين بكفاءة ومهارة عالية، فللقادة تأثير مباشر على مرؤوسيهام وعليه فإن هذا الأثر يظهر واضحاً على قدرات المؤسسة الإبداعية وجودة مخرجاتها مما يحمل بها إلى مستويات عالية من التميز التنظيمي.

الاستراتيجية الوطنية للمرأة 2020-2025

يظهر دور المملكة الأردنية الهاشمية جلياً في دعم وتمكين المرأة اقتصادياً وسياسياً واجتماعياً، مما منحها دوراً مهماً في المجتمع وسهّل مهامها ومهد لها الطريق للتقدم والعطاء، وعلى هذا المسار، صدرت الاستراتيجية الوطنية للمرأة في الأردن (2020-2025) وهي نتاج عمل جماعي للمؤسسات الرسمية وغير الرسمية بقيادة اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة وبتصديق من مجلس الوزراء وبإشراف اللجنة الوطنية لتمكين المرأة ودعم مالي وفني من هيئة الأمم المتحدة للمرأة واللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، وتحقيقاً لأهداف التنمية المستدامة 20230 وبالتحديد الهدف الخامس المتعلق بالمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، لتحقيق التنمية الشاملة في الأردن واحداث التغيير لواقع المرأة وتوفير الدعم الكامل لها (اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة، 2023).

إن السياق الثقافي الاجتماعي في المجتمع الأردني له أكبر الأثر على التغيير المطلوب في الاتجاهات والرؤى حول المرأة وتأسيس قواعد ثابتة لأدوارها المختلفة ومنحها التقدير والدعم اللازمين وتوفير الأمن النفسي والاجتماعي، وظهرت الحاجة لدراسة واقع المرأة ودراسة مصادر المعرفة المؤثرة في بناء هذه الاتجاهات، وتحليل دور قادة المجتمع وذوي المصلحة بشكل عام والدور الأسري بشكل خاص لوضع الاستراتيجيات والبرامج لمواجهة الأنماط السلبية منها (اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة، 2023).

أما بالنسبة للمشاركة السياسية والقيادة للمرأة الأردنية فقد شهدت تقدماً ملموساً في مواقع صناعة القرار في العقدين الأخيرين، وبالرغم من ذلك إلا أنه دون المستوى المأمول لهدف الاستراتيجية الوطنية للمرأة الأردنية 2013-2017، ولا تزال النظرة المجتمعية الرائدة للمرأة في العمل تؤثر في أداء العمل واتخاذ القرارات وذلك بسبب نظرة الأفراد الذكور للمرأة، وبأن كلمتهم مسموعة وبما يخص نظرتهم لمشاركة المرأة في الحياة العامة، ويشمل ذلك السفر والتدريب والنشاطات الخارجية (اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة، 2023).

هنالك أثر بارز للواقع الاقتصادي ونوعية التعليم وتحديات سوق العمل التي تواجهها المرأة في مجال تقدمها الوظيفي، وكذلك توفير بيئة ملبّية لاحتياجات المرأة مما ينعكس ذلك على قدرتها في بناء الخبرات والوصول للأهداف الوظيفية والموارد المالية مما ينتج عنه تهميش لدورها الوظيفي ودورها في صنع القرار وخصوصاً في الفئات الأصغر عمراً، وتتضمن هذه التحديات أيضاً قلة الدعم المادي والمعنوي والاتجاهات السلبية للمجتمع نحو المرأة كالتحفظ على العمل لساعات متأخرة والخروج ليلاً والمواصلات المزدحمة، مما يؤدي إلى عرقلة تقدّم المرأة في وظيفتها القيادية، فأدى ذلك إلى

اقتراح تعديلات على التشريعات والأنظمة المؤسسية وإيجاد كوتا نسائية في المواقع القيادية وصنع القرار وخلق بيئة عمل آمنة وملائمة (اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة، 2023).

استندت الاستراتيجية الوطنية على الأهداف التالية (اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة، 2023):

- "النساء والفتيات قادرات على الوصول إلى حقوقهن الإنسانية والاقتصادية والسياسية للمشاركة

والقيادة بحرية في مجتمع خال من التمييز المبني على أساس الجنس".

- "النساء والفتيات يتمتعن بحياة خالية من كافة أشكال العنف المبني على أساس الجنس".

- "الأعراف والاتجاهات والأدوار الاجتماعية الإيجابية تدعم المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة".

- "المؤسسات تنفذ وتضمن استدامة سياسات وهياكل وخدمات تدعم العدالة والمساواة بين

الجنسين وتمكين المرأة وبما يستجيب للالتزامات الوطنية والدولية".

لا يمكن تحقيق أي تغيير منشود في دور المرأة دون إدراج حقوق الإنسان والمساواة لجميع الفئات

والمستويات، فهي متداخلة ومتشابكة ولا يمكن منحها الحق في المشاركة الإدارية أو السياسية مثلاً

دون منحها الشعور بالقوة والمساندة وتسليط الضوء على دورها الوظيفي والاجتماعي بالإضافة لدورها

الأسري، فالمرأة الأردنية معيلة وربة أسرة وقيادية وبرزت الحاجة إلى تعزيز جهودها وتعزيز الخيارات

المطروحة لها ومساندتها في دعم الأسرة ومنحها حقوقها كاملة في الوقت ذاته.

الدراسات السابقة

اطّلت الباحثة على عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية وفيما يأتي

عرضها من الأقدم إلى الأحدث:

هدفت دراسة حياة (2013) إلى تسليط الضوء على معاناة المرأة العاملة من ضغوط نفسية

ومهنية بسبب تناقض واقعها كامرأة تميل إلى العطف والرقّة، وما بين موقعها القيادي الذي يتطلب

منها الالتزام بالصرامة والجديّة مما ينتج عنه ضغوط نفسية، وهدفت أيضاً إلى دراسة صراع الأدوار الذي يواجه المرأة القيادية، وأجريت هذه الدراسة في مدينتي وهران وغيليزان في الجزائر، وكانت عينة الدراسة (200) امرأة قيادية في مختلف المجالات، وكانت أداة الدراسة استبانة شملت (7) مجالات مختلفة منها مجال التعليم، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية دالة احصائياً ما بين الضغوط التي تعاني منها المرأة القيادية وبين صراع الأدوار لديها. كما هدفت دراسة سبيتاني (2015) إلى التعرف على درجة استخدام أساليب إدارة الوقت وعلاقتها بالفاعلية الذاتية لدى مديري مدارس محافظة القدس وضواحيها، فمكان الدراسة هو مدينة القدس في فلسطين، وأما عينة الدراسة فقد تكونت من (184) مديراً، منهم (100) مدير، و(84) مديرة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، واعتمد الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، و توصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لاستخدام أساليب إدارة الوقت كانت عالية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة استخدام أساليب إدارة الوقت، لدى مديري مدارس محافظة القدس وضواحيها؛ تعزى لمتغير الجنس في مجال مشكلات أساليب إدارة الوقت، وكذلك الدرجة الكلية لإدارة الوقت، ولصالح الإناث.

هدفت دراسة عثمان (2020) إلى عرض إطار نظري حول التميز التنظيمي والمشاركة التنظيمية من خلال طرح رؤية تحليلية لواقع إدارة الجامعات الحكومية المصرية، وتحليل واقع جامعات عالمية أجنبية، وتم تطبيقها في مصر، وكانت أداة الدراسة استطلاع رأي الخبراء من أساتذة الإدارات التربوية، واتخذت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، كما وأظهرت النتائج ارتباطاً بين متغيرات الدراسة ووصلت الدراسة إلى بُعدين لآلية المقترحة وهما: التوجّهات القيادية من تمكين، وقيادة استراتيجية، والبُعد

الأخر الاستراتيجيات القيادية من تشاركية، واتصال إداري، وتمكين لتفعيل المشاركة التنظيمية في إدارة الجامعات المدروسة.

وهدفت دراسة سيرينو وآخرون (Sireno & et al (2020) إلى تحليل العلاقة ما بين الصراع بين العمل والأسرة وبعض المتغيرات ذات الصلة مثل الرضا الوظيفي، والدافعية الذاتية، والانضباط الذاتي، والاحتياجات النفسية الأساسية، وأجريت هذه الدراسة في إيطاليا، وشملت العينة 126 من الأمهات والآباء العاملين، وكانت أداة الدراسة استبانة، والمنهج المتبع وصفي ارتباطي، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية سلبية ما بين الصراع الداخلي للدور الوظيفي والأسري وما بين الرضا الوظيفي، وأظهرت أيضاً علاقة ارتباطية سلبية بين الحاجات النفسية الأساسية والصراع ما بين الأدوار الوظيفية والأسرية.

أما دراسة ميشن رينكون وسيفري ودومينكويز كاستيلو-Machín-Rincón, Cifre, & Domínguez (2020)، فهدفت إلى تحليل الصراع ما بين دور المرأة كأم ودورها كقائدة، والعلاقة ما بين عملها وأسرته من منظور الاستدامة النفسي، وأجريت الدراسة في إسبانيا، وشملت العينة 202 امرأة في مواقع قيادية، وأداة الدراسة كانت عبارة عن استبانة، واتخذت هذه الدراسة المنهج تحليلي ارتباطي، وأظهرت نتائج الدراسة أن الحالة النفسية الإيجابية للمرأة تعمل على تخفيف حدة الصراع الداخلي ما بين دورها في العمل والأسرة وخصوصاً عند انجاب الأطفال، وبالتالي فإن المرأة القيادية تقلل التأثير السلبي للصراع من خلال الإدارة الناجحة للوقت والدافعية للتطوير.

وهدفت دراسة لامية ووسيلة (2020) إلى الكشف عن وجود فروق في النتائج المتعلقة بصراع الأدوار بين النساء العاملات من حيث الخبرة وعدد الأطفال، وأجريت الدراسة الميدانية ببعض المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية قالمة في الجزائر، وتم اختيار عينة عشوائية من 100 عاملة

في السلك الطبي ومن ضمنهن إداريات، وكانت أداة الدراسة استبانة لصراع الأدوار، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وأظهرت النتائج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في نتائج صراع الأدوار بين النساء العاملات من حيث السن والخبرة، في حين لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية من حيث عدد الأطفال.

وهدفت دراسة كريكر وقرافي (2022) إلى اظهار الدور المهم لإدارة الوقت في تحقيق التميز التنظيمي نظراً لأهمية هذين المتغيرين في مواجهة التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية، وقد تم اجراء البحث الميداني بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار - الجزائر، ووجهت أداة الدراسة وهي استبانة إلى عينة مكونة من (81) من العاملين في وحدة البحث، واتبعت المنهج الوصفي المسحي، وأظهرت النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتنظيم الوقت على انتاجية العامل، والأداء الجيد وتحقيق التميز التنظيمي داخل المؤسسة.

هدفت دراسة عبد الرحمن (2023) إلى تحديد دور العوامل الحرجة في تحقيق التميز التنظيمي في شركة الاتصالات المصرية WE من وجهة نظر الموظفين فيها، وطُبقت في مصر، وشملت العينة 375 موظفاً من العاملين في الشركة، وكانت أداة الدراسة استبانة وزعت على أفراد العينة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية بين العوامل الحرجة التنظيمية، والبشرية، والعملية، والتقنية مع أبعاد التميز التنظيمي من غاية، واستراتيجية، ورؤية، والثقافة التنظيمية، والتشاركية.

هدفت دراسة عبد العال (2023) إلى ابراز أثر الاستراتيجية الوطنية لتمكين المرأة على الدافعية للعمل وتحليل الواقع الحالي للسقف الزجاجي وأسباب ظهوره وطرق التغلب عليها مما يلبي متطلبات التنمية المستدامة ويحقق الاستفادة الأمثل من الاستراتيجية من خلال زيادة فاعلية المؤسسات وذلك

بإبراز دور المرأة كمورد بشري مهمّ مما يستدعي تصميم سياسات للموارد البشرية تضمّن المزيد من تمكين المرأة، وأجريت الدراسة في مصر على عينة مكونة من 36 من عضوات هيئة التدريس والقيادات بجامعة القاهرة، وكانت أداة الدراسة استبانة تغطّي المتغيّرات الأساسية للبحث، واتبعت المنهج الوصفي المسحي، وقد أظهرت النتائج وجود أثر معنوي مباشر وغير مباشر للاستراتيجية على الدافعية.

التعقيب على الدراسات السابقة

هدفت معظم الدراسات السابقة إلى تحليل عوامل الصراع ما بين الدورين الذين تقوم بهما المرأة أثناء عملها، والصراع الداخلي بين العمل والأسرة كدراسة (لامية ووسيلة، 2020) ودراسة (Sireno & et al., 2020)، بينما تهدف الدراسة الحالية إلى دراسة دورها كقيادية مما يتطلب منها مسؤوليات وواجبات أكبر، وهذا يتطلب منها جهداً ووقتاً مضاعفاً.

تتشارك الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة بتفسير الصراع بين دور المرأة كأم ودورها كقائدة وأثره من ناحية نفسية وما يسببه لها من ضغوطات من منظور نفسي كدراسة (Machín-Rincón, Cifre, & Domínguez-Castillo, 2020) ودراسة (عبد العال، 2023) ودراسة (حياة، 2013).

تكونت عينة الدراسة في بعض الدراسات السابقة من أمهات وآباء مثل دراسة (Sireno & et al., 2020)، وكذلك إداريات في السلك الطبي وليس التربوي مثل دراسة (لامية ووسيلة، 2020)، بينما كانت العينة نساء في مناصب قيادية مختلفة ومنها القطاع التربوي مثل دراسة (Machín-Rincón, Cifre, & Domínguez-Castillo, 2020) و(حياة، 2013) و(عبد العال، 2023)، و(عثمان، 2020)، وكذلك كانت العينة تشمل مديرات مدراس في دراسة (سبيتاني، 2015).

تم اجراء دراسة كل من (لامية ووسيلة، 2020) و(حياة، 2013) و(كريكر وقرافي، 2022) في الجزائر، وتم اجراء دراسة (Machín-Rincón, Cifre, & Domínguez-Castillo, 2020) في اسبانيا، ودراسة (Sireno & et al., 2020) في ايطاليا، وتم تطبيق دراسة (سبيتاني، 2015) في فلسطين، ودراسة (عبد العال، 2023)، و(عبد الرحمن 2023)، و(عثمان 2020) في مصر، بينما تتميز هذه الدراسة بكونها الدراسة الأولى في البيئة الأردنية (حسب علم الباحثة والخبراء ممن تم استشارتهم) التي تدرس مشكلة قيادية نسائية من منظور نفسي .

استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي الارتباطي كدراسة (لامية ووسيلة، 2020) و(Sireno & et al., 2020) و(سبيتاني، 2015)، و(حياة، 2013)، مثلما استخدمت الدراسة الحالية المنهج ذاته، وتتشابه الدراسة الحالية مع جميع الدراسات بأنها سوف تستخدم الاستبانة كأداة للدراسة . جاءت الدراسة الحالية استجابة لحاجة معرفية وطنية، بهدف تسليط الضوء على القيادات التربوية النسائية وما تواجهه من مشكلات من نواحي نفسية والعمل على ايجاد الحل من خلال دراسة العوامل الحرجة لمواجهة صراع الأدوار لدى القيادة النسائية التربوية وأثر تطبيق الاستراتيجية الوطنية للمرأة على مواجهة صراع الأدوار الوظيفي والأسري في أثناء سعيها لتحقيق التميز التنظيمي .

الفصل الثالث

منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

منهج الدراسة

تم تطبيق المنهج الوصفي الارتباطي لمناسبته لهدف الدراسة.

مجتمع الدراسة

تكون المجتمع من المعلمات العاملات في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في

لواء قصبة عمان، والبالغ عددهن (2508) معلمة وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم الأردنية للعام الدراسي (2023 / 2024).

عينة الدراسة

العينة تتكون من (356) معلمة عاملة في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في

لواء قصبة عمان وتم الاختيار بالطريقة العشوائية البسيطة، ويظهر الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات.

الجدول رقم (3-1): أفراد عينة الدراسة وفق متغيرات المؤهل العلمي والخبرة

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	بكالوريوس	262	73.6%
	دراسات عليا	94	26.4%
	المجموع	356	100%
الخبرة	أقل من 5 سنوات	71	19.9%
	5 إلى أقل من 10 سنوات	102	28.7%
	10 سنوات فأكثر	183	51.4%
	المجموع	356	100%

أداة الدراسة

طوّرت الباحثة الاستبانة اعتماداً على الأدب النظري والدراسات السابقة وتتكوّن الاستبانة من جزأين، الجزء الأول متعلّق بالعوامل الحرجة في مواجهة صراع الأدوار وتم الاعتماد على دراسة لامية ووسيلة (2020)، سيرينو وآخرون (2020) Sireno & et al في انشائه وتم توزيع العوامل الحرجة في مواجهة صراع الأدوار على ثلاثة مجالات وهي (إدارة الوقت، الانضباط الذاتي، الفاعلية الذاتية) ودار الجزء الثاني حول التميز التنظيمي وتم الاعتماد على دراسة كريكر وقرافي (2022) في انشائه وتم تقسيم التميز التنظيمي إلى ثلاثة مجالات هي (استراتيجية المدرسة، الثقافة التنظيمية، التشاركية).

صدق وثبات وتحكيم الاستبانة

تتكوّن الاستبانة الأولى من (49) فقرة، يتكوّن الجزء الأول المتمحور حول العوامل الحرجة في مواجهة صراع الأدوار من (30) فقرة ويتكوّن الجزء الثاني المتمحور حول التميز التنظيمي من (19) فقرة ، كما هو موضح في الملحق (1) وتم عرض الأداة على مجموعة من الخبراء في التخصصات التالية: أصول التربية والإدارة والقيادة التربوية والمناهج وأساليب التدريس وعددهم (10) محكمين (ملحق2)، وقد أبدوا آراءهم في صحة الأداة من الناحية اللغوية ومدى ملاءمة فقراتها لمجالاتها وتم التعديل والتدقيق وتقديم عدّة مقترحات، وقد تم اعتماد الفقرات التي نالت نسبة (80%) فأكثر، وقد وصلت الفقرات النهائية في الجزء الأول (العوامل الحرجة في مواجهة صراع الأدوار) إلى عدد (30) فقرة وأصبح الجزء الثاني المرتبط (بالتميز التنظيمي) (22) فقرة بعد إضافة (3) فقرات، ويظهر الملحق (3) الاستبانة في الصورة النهائية ويظهر الجدول (2) مجالات الاستبانة وعدد الفقرات، والأرقام.

الجدول رقم (3-2): مجالات الاستبانة والفقرات وعددها وأرقامها

الجزء	رقم المجال	المجالات	عدد الفقرات	أرقام الفقرات
العوامل الحرجة	1	إدارة الوقت	10	10-1
	2	الانضباط الذاتي	14	24-11
	3	الفاعلية الذاتية	6	30-25
		مجموع الفقرات	30	30-1
التميز التنظيمي	1	استراتيجية المدرسة	5	5-1
	2	الثقافة التنظيمية	10	15-6
	3	التشاركية	7	22-16
		مجموع الفقرات	22	22-1
		المجموع الكلي للفقرات	52	

تصحيح الاستبانة

تم تطبيق تدرج ليكرت الخماسي حيث تم رسم خمسة تدرجات وهي: دائماً ووزنه (5)، غالباً ووزنه (4)، أحياناً ووزنه (3)، نادراً ووزنه (2)، أبداً ووزنه (1) وتم تطبيق المعادلة الآتية للحكم على استجابة الأفراد: طول الفئة = الحد الأعلى (5) - الحد الأدنى (1) / عدد المستويات (3) كما يظهر الجدول (3).

الجدول رقم (3-3): المعايير للحكم على الفقرة

القيمة	2.33 - 1	3.67 - 2.34	5 - 3.68
درجة التقدير	منخفضة	متوسطة	مرتفعة

صدق الاستبانة

تم تجربة الاستبانة على عينة استطلاعية من المجتمع غير مشمولة في العينة وكان العدد (30) معلمة، وتم استنتاج معامل ارتباط بيرسون بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه وبين الفقرة والدرجة

الكلية لكل جزء، ويظهر الجدول (4) والجدول (5) معامل ارتباط الفقرات مع المجالات ومع الدرجات الكلية.

الجدول رقم (3-4): قيم معامل ارتباط فقرات العوامل الحرجة مع مجالها ومع درجتها الكلية

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية
1	**0.68	**0.36	16	**0.85	**0.78
2	**0.70	**0.61	17	**0.78	**0.73
3	**0.67	**0.48	18	**0.72	**0.56
4	**0.82	**0.69	19	**0.75	**0.72
5	**0.59	**0.39	20	**0.78	**0.67
6	**0.74	**0.60	21	**0.65	**0.53
7	**0.77	**0.61	22	**0.76	**0.75
8	**0.85	**0.67	23	**0.66	**0.54
9	**0.67	**0.55	24	**0.53	**0.47
10	**0.74	**0.73	25	**0.53	**0.40
11	**0.79	**0.74	26	**0.70	**0.63
12	**0.78	**0.66	27	**0.87	**0.75
13	**0.65	**0.61	28	**0.78	**0.67
14	**0.78	**0.76	29	**0.73	**0.63
15	**0.67	**0.66	30	**0.70	**0.54

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يظهر الجدول (4) قيمة معامل الارتباط بين الفقرات ومجالها وبين الفقرات ودرجتها الكلية حيث

بلغت معاملات الارتباط مع مجالها ما بين (0.53-0.87) وبلغت معاملات الارتباط مع الدرجة

الكلية ما بين (0.36-0.78) وهي دالة إحصائياً.

الجدول رقم (3-5): قيم معاملات ارتباط فقرات التميز التنظيمي مع مجالها ودرجتها الكلية

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية
1	**0.87	**0.78	12	**0.88	**0.83
2	**0.88	**0.77	13	**0.76	**0.76
3	**0.88	**0.78	14	**0.83	**0.77
4	**0.79	**0.68	15	**0.86	**0.85
5	**0.88	**0.69	16	**0.72	**0.62
6	**0.84	**0.82	17	**0.71	**0.53
7	**0.88	**0.83	18	**0.72	**0.47
8	**0.90	**0.88	19	**0.77	**0.66
9	**0.81	**0.74	20	**0.76	**0.53
10	**0.88	**0.83	21	**0.82	**0.71
11	**0.81	**0.78	22	**0.78	**0.77

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يظهر الجدول (5) قيمة معامل الارتباط بين الفقرات ومجالها ودرجتها الكلية حيث بلغت مع

المجال ما بين (0.71-0.90) وبلغت مع الدرجة الكلية ما بين (0.47-0.88) وهي دالة إحصائياً.

ثبات الاستبانة

تم التأكد من الثبات بطريقة كرونباخ ألفا فقد تم تطبيقها على عينة استطلاعية من المجتمع ومن خارج العينة والعدد (30) معلمة ويظهر الجدول (6) قيمة معامل الثبات بتطبيق كرونباخ ألفا.

الجدول رقم (3-6): قيم معامل الثبات

الجزء	مجالات الاستبانة	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
العوامل الحرجة	إدارة الوقت	10	0.90
	الانضباط الذاتي	14	0.92
	الفاعلية الذاتية	6	0.82
	العوامل الحرجة ككل	30	0.95
التميز التنظيمي	استراتيجية المدرسة	5	0.91
	الثقافة التنظيمية	10	0.93
	التشاركية	7	0.86
	التميز التنظيمي ككل	22	0.96

يظهر الجدول (6) الاتساق الداخلي لكل مجال ولأداة ككل حيث بلغ معامل الثبات بين المجالات

(0.92-0.82) لمجال العوامل الحرجة وبلغ معامل الثبات الكلي (0.95)، أما معامل ثبات كرونباخ

ألفا فقد بلغ ما بين (0.93-0.86) لمجال التميز التنظيمي ومعامل الثبات الكلي (0.96).

إجراءات الدراسة

1. الاستعانة بالأدب النظري والدراسات السابقة.
2. بناء الاستبانة بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة، وتقديمها للخبراء لتحكيمها وتأكيد صدقها، وتعديل فقراتها، وإعادة صياغتها أخذاً بأرائهم.
3. استخراج كتاب تسهيل المهمة الموجّه من جامعة الشرق الاوسط مخاطباً وزارة التربية والتعليم لبدء نشر الاستبانة وتطبيقها.
4. تأكيد الصدق والثبات للأداة.
5. نشر الاستبانة وتطبيقها على العينة.
6. استخدام برنامج (SPSS) لتحليل البيانات احصائياً ومن ثم مناقشة النتائج.
7. طرح توصيات بناءً على النتائج المستخرجة.

المعالجة الإحصائية

- استخراج معاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha) لتأكيد الثبات.
- استخراج معاملات الارتباط بيرسون لتأكيد صدق الأداة.
- حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب إجابةً على السؤال الأول والثاني.
- حساب معاملات ارتباط بيرسون إجابةً على السؤال الثالث.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

نتائج السؤال الأول: ما درجة توافر العوامل الحرجة في مواجهة صراع الأدوار لدى القيادات التربوية النسائية في ضوء الاستراتيجية الوطنية للمرأة 2020-2025 من وجهة نظر معلمات المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في لواء قصبه عمان؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمات في لواء قصبه

عمان على فقرات أداة الدراسة كما يظهر الجدول (7).

الجدول رقم (4-7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمات لدرجة توافر العوامل الحرجة في مواجهة صراع الأدوار

التسلسل في الأداة	الرتبة	المجالات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	درجة التوافر
1	1	إدارة الوقت	3.76	0.62	مرتفعة
3	2	الفاعلية الذاتية	3.75	0.78	مرتفعة
2	3	الانضباط الذاتي	3.62	0.69	متوسطة
درجة توافر العوامل الحرجة (الكلي)					
			3.69	0.64	مرتفعة

يظهر الجدول (7) أنّ درجة توافر العوامل الحرجة في مواجهة صراع الأدوار لدى القيادات

التربوية النسائية في ضوء الاستراتيجية الوطنية للمرأة (2020-2025) من وجهة نظر معلمات

المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في لواء قصبه عمان مرتفعة بمتوسط حسابي

(3.69) وانحراف معياري (0.64)، كما جاء مجال (إدارة الوقت) بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي

(3.76) وانحراف معياري (0.62) وبدرجة مرتفعة، وفي بالمرتبة الثانية مجال (الفاعلية الذاتية)

بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.78) وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الأخيرة مجال

(الانضباط الذاتي) بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (0.69) وبدرجة متوسطة، وتم حساب

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمات في لواء قصبه عمان لكل فقرة ومجال للاستبانة كما تظهر الجداول (8،9،10).

الجدول رقم (4-8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر العوامل الحرجة في مواجهة صراع الأدوار لفقرات مجال (إدارة الوقت)

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
3	1	تلتزم بالوقت المحدد ضمن ساعات الدوام الرسمي.	3.98	0.90	مرتفعة
4	2	تفصل ما بين وقت العمل والوقت الشخصي.	3.83	0.95	مرتفعة
9	3	تضع جدول أعمال لتنفيذ مهماتها.	3.79	0.86	مرتفعة
1	4	توازن بين أعمالها الإدارية والفنية في العمل.	3.78	0.75	مرتفعة
8	5	تتدرج في تنفيذ الأولويات.	3.76	0.88	مرتفعة
6	6	تفوض الصلاحيات لإنجاز الأعمال.	3.75	0.90	مرتفعة
10	7	تنجز أكثر من عمل في الوقت نفسه.	3.72	0.89	مرتفعة
5	8	تحرص على تجنب مضيعات الوقت (مثل الهاتف، الزيارات المفاجئة).	3.71	0.91	مرتفعة
2	9	تتخذ القرارات الفاعلة في الوقت المناسب.	3.67	0.82	متوسطة
7	10	توظف أنظمة المعلومات الحديثة في إدارتها.	3.63	0.85	متوسطة
		إدارة الوقت (الكلي)	3.76	0.62	مرتفعة

يظهر الجدول (8) أن درجة توافر العوامل الحرجة في مواجهة صراع الأدوار لفقرات مجال (إدارة

الوقت) مرتفعة بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.62)، وبلغ المتوسط الحسابي للفقرات

(3.98-3.63)، وكانت الفقرة رقم (3): (تلتزم بالوقت المحدد ضمن ساعات الدوام الرسمي) بالمرتبة

الأولى بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.90) ودرجة مرتفعة، والفقرة رقم (7): (توظف

أنظمة المعلومات الحديثة في إدارتها) في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.85) ودرجة متوسطة.

الجدول رقم (4-9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر العوامل الحرجة في مواجهة صراع الأدوار لفقرات مجال (الانضباط الذاتي)

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
15	1	تمتلك تركيزاً عالياً على الأساسيات في ممارسة القيادة.	3.70	0.88	مرتفعة
11	1	تتعامل مع الأخطاء كفرص للتعلّم	3.70	0.86	مرتفعة
24	3	تحقق الاستفادة القصوى من المهارات والقدرات التي تملكها.	3.69	0.88	مرتفعة
17	4	تقبل على العمل بكل بساطة دون أي تعقيدات	3.68	0.96	مرتفعة
20	5	تستفيد من نجاحات الآخرين وتجاربهم.	3.66	0.90	متوسطة
12	6	تتعامل مع المصاعب كتحدّيات دافعة للتطور المهني.	3.65	0.84	متوسطة
22	7	تركز جهودها على أهداف محدّدة في أوقات محدّدة.	3.63	0.86	متوسطة
19	7	تتبنّى فكرة تطوير الصفات الأساسية للأفراد من خلال التحفيز وإثارة الدوافع	3.63	0.92	متوسطة
18	9	تضع منظومة للعمل تجعل من الإقبال عليه أمراً سهلاً.	3.62	0.91	متوسطة
16	10	تعتمد على اليقظة العقلية بشكل منظم.	3.60	0.88	متوسطة
23	11	يدرك الآخرون غايتها مما يسهّل التواصل بشكل أكثر فاعلية.	3.57	0.92	متوسطة
21	12	تتبنّى عقلية النمو كاستراتيجية مهمة.	3.56	0.91	متوسطة
13	13	تُظهر مقدرة عالية على ضبط النفس.	3.52	0.95	متوسطة
14	14	تترك الأمر السهل لصالح القيام بما هو أصعب منه.	3.51	0.87	متوسطة
		الانضباط الذاتي (الكلي)	3.62	0.69	مرتفعة

يظهر الجدول (9) أن درجة توافر العوامل الحرجة في مواجهة صراع الأدوار لفقرات مجال (الانضباط الذاتي) متوسطة بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (0.69) وبلغ المتوسط الحسابي للفقرات (3.51-3.70)، وكانت الفقرة رقم (15): (تمتلك تركيزاً عالياً على الأساسيات في ممارسة القيادة) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.88) ودرجة مرتفعة، والفقرة (11): (تتعامل مع الأخطاء كفرص للتعلّم) بالمرتبة نفسها بوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.86) ودرجة مرتفعة وجاءت الفقرة رقم (14): (تترك الأمر السهل لصالح القيام بما هو أصعب منه) في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (0.87) ودرجة متوسطة.

الجدول رقم (4-10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر العوامل الحرجة في مواجهة صراع الأدوار لفقرات مجال (الفاعلية الذاتية)

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
25	1	تتميز بمقدرتها على تحمل المسؤولية لتقتها الكبيرة بذاتها.	3.90	0.89	مرتفعة
30	2	تتصف بالتفاؤل والروح الإيجابية	3.78	0.98	مرتفعة
26	2	تمتلك مهارات تواصل اجتماعية عالية	3.78	0.97	مرتفعة
27	4	تتصف بالمتابعة في مواجهة المشكلات التي تواجهها.	3.75	0.96	مرتفعة
29	5	تُظهر مقدرة على العمل تحت الضغوط.	3.70	0.92	مرتفعة
28	6	تضع أهدافاً صعبة وتلتزم بالوصول إلى تحقيقها.	3.58	0.88	متوسطة
الفاعلية الذاتية (الكلي)					
			3.75	0.78	مرتفعة

يظهر الجدول (10) أن درجة توافر العوامل الحرجة في مواجهة صراع الأدوار لفقرات مجال (الفاعلية الذاتية) متوسطة بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.78) وبلغ المتوسط الحسابي (3.58-3.90)، وجاءت الفقرة رقم (25): (تتميز بمقدرتها على تحمل المسؤولية لتقتها الكبيرة بذاتها) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.90) وانحراف معياري (0.89) ودرجة مرتفعة، و الفقرة رقم (28): (تضع أهدافاً صعبة وتلتزم بالوصول إلى تحقيقها) في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (0.88) ودرجة متوسطة.

نتائج السؤال الثاني: ما درجة تحقق التميز التنظيمي في المؤسسات التربوية التي تُدار من قبل قيادات نسائية من وجهة نظر معلمات المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في لواء قسبة عمان؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمات في لواء قسبة

عمان على فقرات مجال التميز التنظيمي كما يظهر الجدول (11).

الجدول رقم (4-11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات المعلمات لدرجة تحقق التميز التنظيمي في المؤسسات التربوية التي تدار من قبل قيادات نسائية

درجة التحقق	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	المجالات	الرتبة	التسلسل في الأداة
مرتفعة	0.76	3.69	استراتيجية المدرسة	1	1
مرتفعة	0.78	3.68	التشاركية	2	3
متوسطة	0.77	3.65	الثقافة التنظيمية	3	2
متوسطة	0.73	3.67	التميز التنظيمي ككل		

يظهر الجدول (11) أنّ درجة تحقق التميز التنظيمي في المؤسسات التربوية التي تُدار من قبل

قيادات نسائية متوسطة وبلغ متوسطها الحسابي (3.67) وانحرافها المعياري (0.73) كما ظهر مجال

(استراتيجية المدرسة) بالمرتبة الأولى بوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.76) ودرجة

مرتفعة، وبالمرتبة الثانية مجال (التشاركية) بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.78) ودرجة

مرتفعة، وفي الرتبة الأخيرة مجال (الثقافة التنظيمية) بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري

(0.77) بدرجة متوسطة.

وتم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتب لتقديرات المعلمات في لواء قسبة

عمان على كل الفقرات والمجالات كما تظهر الجداول (12،13،14).

الجدول رقم (4-12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات المعلمات لدرجة تحقق التميز التنظيمي لفقرات مجال (إستراتيجية المدرسة)

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق
1	1	تبذل جهوداً واضحة في تطوير رؤية المدرسة.	3.87	0.87	مرتفعة
2	2	توضح الخطط الاستراتيجية لكافة الأفراد في المدرسة.	3.70	0.91	مرتفعة
3	3	تقوم بدراسة الواقع من خلال تحديد نقاط القوة والضعف.	3.66	0.89	متوسطة
5	4	تضع أهدافاً واقعية للمدرسة.	3.65	0.91	متوسطة
4		تستثمر الفرص التي تملكها المدرسة في سدّ فجوات التهديدات.	3.57	0.90	متوسطة
		استراتيجية المدرسة (الكلي)	3.69	0.76	مرتفع

يظهر الجدول (12) أن درجة تحقق التميز التنظيمي في المؤسسات التربوية لفقرات مجال (استراتيجية المدرسة) مرتفعة بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.76) وبلغت المتوسط الحسابي (3.57-3.87)، وكانت الفقرة رقم (1): (تبذل جهوداً واضحة في تطوير رؤية المدرسة) بالمرتبة الأولى وبلغ متوسطها الحسابي (3.87) وانحرافها المعياري (0.87) ودرجة مرتفعة، وكانت الفقرة رقم (4): (تستثمر الفرص التي تملكها المدرسة في سدّ فجوات التهديدات) في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.90) ودرجة متوسطة.

الجدول رقم (4-13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات المعلمات لدرجة تحقق التميز التنظيمي لفقرات مجال (الثقافة التنظيمية)

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق
6	1	تهتم بالقيم وأخلاقيات العمل.	3.95	0.87	مرتفعة
7	2	تتبنى سياسة التغيير لتطوير بيئة العمل.	3.75	0.83	مرتفعة
9	3	تعزز الإبداع في المدرسة	3.74	0.96	مرتفعة
8	4	تعزز الابتكار في المدرسة.	3.69	0.93	مرتفعة
11	5	تغرس ثقافة التميز والدعوة لها باستمرار.	3.67	0.91	متوسطة
10	6	تعمل على تجديد السياسات لتتلاءم مع متطلبات الأفراد وحاجاتهم	3.65	0.91	متوسطة
12	7	تمنح الحوافز المعنوية لمستحقيها	3.60	1.01	متوسطة
15	8	تمثل قدوة يُحتذى بها في حل المشكلات	3.57	1.03	متوسطة
14	9	تمثل قدوة يُحتذى بها في التفكير الإبداعي	3.50	1.01	متوسطة
13	10	تمنح الحوافز المادية لمستحقيها	3.34	1.11	متوسطة
		الثقافة التنظيمية (الكلي)	3.65	0.77	متوسطة

يظهر الجدول (13) أن درجة تحقق التميز التنظيمي في المؤسسات التربوية لفقرات مجال (الثقافة التنظيمية) متوسطة بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.77) وبلغ المتوسط الحسابي (3.34-3.95)، وكانت الفقرة رقم (6): (تهتم بالقيم وأخلاقيات العمل) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.87) ودرجة مرتفعة، والفقرة رقم (13): (تمنح الحوافز المادية لمستحقيها) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (1.11) ودرجة متوسطة.

الجدول رقم (4-14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات المعلمات لدرجة تحقق التميز التنظيمي لفقرات مجال (التشاركية)

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق
21	1	تحمل الأفراد المسؤولية لتولّد الضبط الداخلي لديهم	3.75	0.97	مرتفعة
22	2	تتواصل مع أفراد العمل لتبادل المعرفة والخبرة	3.69	1.00	مرتفعة
17	2	تؤسس علاقات خارجية جيدة لتعمل على استدامة المنافع.	3.67	0.90	متوسطة
16	4	توفر بيئة محفزة لاتخاذ القرارات المشتركة.	3.67	0.93	متوسطة
20	5	تشجع العمل بروح الفريق الواحد.	3.66	1.01	متوسطة
19	6	تحافظ على الاتصال الفاعل مع أفراد العمل لتتفهم حاجاتهم.	3.65	0.91	متوسطة
18	7	تسهم في الأنشطة المجتمعية المتنوعة	3.63	0.91	متوسطة
		التشاركية (الكلي)	3.68	0.78	مرتفعة

يبين جدول (14) أن درجة تحقق التميز التنظيمي في المؤسسات التربوية لفقرات مجال (التشاركية) جاءت مرتفعة بوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.78) وتراوح المتوسطات الحسابية للفقرات (3.63-3.75)، وجاءت الفقرة رقم (21) والتي نصها (تحمل الأفراد المسؤولية لتولّد الضبط الداخلي لديهم) بالرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (3.75) وبانحراف معياري (0.97) وبدرجة مرتفعة وجاءت الفقرة رقم (18) والتي نصها (تسهم في الأنشطة المجتمعية المتنوعة) في الرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.63) وبانحراف معياري (0.91) وبدرجة متوسطة.

نتائج السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين العوامل الحرجة في مواجهة صراع الأدوار والتميز التنظيمي لدى القيادات التربوية النسائية في ضوء الاستراتيجية الوطنية للمرأة 2020-2025؟

تم حساب معامل ارتباط بيرسون ما بين العوامل الحرجة في مواجهة صراع الأدوار والتميز

التنظيمي لدى القيادات التربوية النسائية كما يظهر الجدول (15).

الجدول رقم (4-15): معاملات ارتباط بيرسون بين العوامل الحرجة والتميز التنظيمي

الدرجة الكلية	التشاركية	الثقافة التنظيمية	استراتيجية المدرسة	التميز التنظيمي العوامل الحرجة
**0.77	**0.72	**0.73	**0.73	إدارة الوقت
**0.86	**0.81	**0.84	**0.78	الانضباط الذاتي
**0.89	**0.84	**0.87	**0.81	الفاعلية الذاتية
**0.90	**0.85	**0.87	**0.83	الدرجة الكلية

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يظهر الجدول (15) وجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة إحصائياً بين العوامل الحرجة في مواجهة

صراع الأدوار والتميز التنظيمي لدى القيادات التربوية النسائية في ضوء الاستراتيجية الوطنية للمرأة

(2020-2025) وللدرجة الكلية لكل المجالات حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.72-0.90).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات والمقترحات

يهدف هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصل إليها البحث في الفصل الرابع في ظل الأدب النظري وفي إطار الاستراتيجية الوطنية للمرأة (2020-2025) ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة، وسيتم تقديم توصيات ومقترحات في هذا الموضوع.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن خصوصية مهام المرأة وأدوارها في موقعها القيادي وموقعها الأسري يتطلب منها العمل على اكتساب عدّة مهارات وأهمها إدارة الوقت والفاعلية الذاتية والانضباط الذاتي، ومن هذا المنحى، فإن اكتساب هذه المهارات تعمل على تخفيف الضغوطات النفسية وحدّة الصراع الداخلي الذي يكون معيقات وصعوبات في مستوى أدائها في الموقعين الأسري والعملي، وفي ضوء ذلك، فقد تمّ التوصل إلى ما يلي:

مناقشة نتائج السؤال الأول: ما درجة توافر العوامل الحرجة في مواجهة صراع الأدوار لدى القيادات التربوية النسائية في ضوء الاستراتيجية الوطنية للمرأة 2020-2025 من وجهة نظر معلمات المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في لواء قسبة عمان؟

تظهر النتائج كما بينتها المتوسطات والانحرافات المعيارية أن درجة توافر العوامل الحرجة في مواجهة صراع الأدوار جاءت مرتفعة بشكل عام وقد جاءت درجة توافر العوامل للمجالات الفرعية كما يلي: مجال (إدارة الوقت) بدرجة مرتفعة، وجاء بالمرتبة الثانية مجال (الفاعلية الذاتية) بدرجة مرتفعة وجاء في المرتبة الثالثة مجال (الانضباط الذاتي) بدرجة متوسطة، ومن خلال تحليل الأدب النظري والدراسات السابقة، تبين أن للعوامل الحرجة من إدارة الوقت والفاعلية الذاتية والانضباط الذاتي أثر ايجابي في تخفيف صراع الأدوار لدى المرأة العاملة في موقعها القيادي.

تعتقد الباحثة أن نتائج الدراسة تظهر أن الأساس الحقيقي لنجاح المرأة هو مدى توفر هذه العوامل لديها، وهذا ما يتوافق مع مبدأ ماكسويل (2009)، وأنه مهما بلغت الموهبة الفطرية للقائدة، فإن هذه الموهبة لن تصل لأقصى قدراتها دون سعيها لمواجهة صراع الأدوار، وتغزو الباحثة النتيجة إلى أن أسلوب الحياة المبني على إدارة الوقت والفاعلية الذاتية والانضباط الذاتي يقاوم المبررات والأعذار، وعليه فإن المرأة القائدة تحتاج هذه العوامل الحرجة أكثر من غيرها لما عليها من التزامات وظيفية وأسرية لما يتوجب عليها من تركيز على تحقيق التميز التنظيمي بدلاً من التركيز على الصعوبات مما يعزز الاستمرارية لديها.

وتوضّح الباحثة من خلال نتائج الدراسة أن رفع كفاءة أداء المرأة في موقعها القيادي ضروري من أجل عملية التنمية الوظيفية، وهذه العملية تتطلب الجمع بين قدرات ومهارات وضع الاستراتيجيات والتصور المستقبلي لمكانها في الأعوام القادمة، مما يتطلب تشخيص وإيجاد حلول لتذويب المعوقات التي تبعتها عن منصبها القيادي والعمل على تنمية إدارة الوقت والفاعلية الذاتية والانضباط الذاتي لما له من آثار تنعكس إيجاباً على تعزيز الثقة بقدرات المرأة في توليها منصباً قيادياً، ومما يعمل على تحقيق طموحها وتحمل مسؤولية موقعها القيادي، وتتفق هذه النتائج مع دراسة (حياة، 2013) و (لامية و وسيلة، 2020).

أظهرت النتائج أنه من المهم للمرأة القائدة أن تخلق توازناً ما بين كل دور من خلال إدارة الوقت والفاعلية الذاتية والانضباط الذاتي مما يؤدي إلى التوفيق بين الأدوار بشكل متساوٍ وتحقيق الرضى (Perrone, Webb, & Blalock, 2005)، وتوضّح الباحثة أن التوفيق بين الأدوار يكون من خلال: أولاً، تحليل الوقت الذي تقضيه المرأة في كل دور ومقارنته مع الوقت المثالي لينتج عن ذلك الفوارق التي تسبب المشكلات لديها، يلي ذلك، العمل على حل المشكلات عن طريق تعزيز مفهوم الانضباط

الذاتي، ويتضح من ذلك، أن الوعي الذاتي بمدى أهمية استثمار الوقت يحسّن من درجة الانضباط الذاتي والبرمجة الإيجابية لدى المرأة القيادية ولهذا جاءت درجة المجالين: إدارة الوقت والفاعلية الذاتية مرتفعة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (لامية و وسيلة، 2020) و(حياة، 2013) وذلك من خلال اثبات أن هناك علاقة ارتباطية دالة احصائياً ما بين الضغوطات الشخصية والوظيفية وما بين صراع الأدوار.

وأما بالنسبة لمجال الانضباط الذاتي فقد جاء بدرجة متوسطة، وتعزو الباحثة ذلك لسبب أن المرأة القيادية تعمل على تقليل التأثير السلبي للصراع الداخلي لديها من خلال إدارتها الناجحة للوقت والدافعية الذاتية لديها مما يوّد لديها الانضباط الذاتي الذي يدفعها للاستمرارية ويخلق الضبط الداخلي، وهو ما وُجد بدرجة أقل نظراً للضغوطات التي تواجه القيادات في المؤسسات التربوية وتركيزهن على حسن إدارة الوقت والفاعلية الذاتية مما يعمل على تحويل الدافعية من الضبط الداخلي إلى الضبط الخارجي، وقد توافقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة ميشن رينكون وسيفري ودومينكويز كاستيلو (2020) Machín-Rincón, Cifre, & Domínguez-Castillo.

كما وترتبط الباحثة النتيجة المتعلقة بمجال إدارة الوقت بنتائج دراسة سبيتاني (2015) التي تظهر أن تطبيق إدارة الوقت لدى المدراء كانت مرتفعة ووجود فروق تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، مما يثبت حُسن إدارتهن للوقت في موقعهن القيادي، فالمرأة قادرة على أداء أكثر من عمل في آنٍ واحد وهذا ما يميّزها عن الرجل ويمنحها ميزة تمكّنها من التفوق والتميّز في إدارتها للمؤسسات التربوية.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة كذلك مع نتائج دراسة عبد العال (2023) من ظهور أثر مباشر وغير مباشر للاستراتيجية الوطنية للمرأة على الدافعية للعمل وتحدي السقف الزجاجي لوجود حكومة

داعمة ومجتمع نسائي متآزر اجتماعياً واقتصادياً وسياسياً يبرز المرأة كمورد بشري مهم وأساسي ويمكنها من تحديد أدوارها ويمنحها كامل حقوقها لتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة ومن خلال المساواة والتمكين والحماية، وبأسس من المشاركة السياسية والقيادة مرتكزاً على تحديد أولوياتها الشخصية والوظيفية.

مناقشة نتائج السؤال الثاني: ما درجة تحقق التميز التنظيمي في المؤسسات التربوية التي تُدار من قبل قيادات نسائية من من وجهة نظر معلمات المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في لواء قصبه عمان؟

تظهر النتائج كما بينتها المتوسطات والانحرافات المعيارية أن درجة تحقق التميز التنظيمي في المؤسسات التربوية التي تُدار من قبل القيادات النسائية جاءت متوسطة، وقد جاءت درجة تحقق التميز التنظيمي للمجالات الفرعية كما يلي: جاء مجال (استراتيجية المدرسة) بالمرتبة الأولى بدرجة مرتفعة و جاء بالمرتبة الثانية مجال (التشاركية) بدرجة مرتفعة وجاء في المرتبة الأخيرة مجال (الثقافة التنظيمية) بدرجة متوسطة، ومن خلال الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة تبين الباحثة أن أبعاد التميز التنظيمي السابقة تُطبق من خلال علاقات العمل الفاعلة، والتفكير الإبداعي والمنافسة الايجابية والحوافز وتبني الاستراتيجية المتجددة، مما يدفع إلى التميز التنظيمي، كما وأن التميز التنظيمي يظهر جلياً في المؤسسات التي تتبنى التعاون والمشاركة في ثقافتها التنظيمية من خلال استدامة المعرفة والمهارات والحل المشكلات وصناعة القرارات الرشيدة مما يصل بها إلى الجودة والتفرد في الأداء (الأخضر، 2018)، وتعزو الباحثة سبب حصول مجال الثقافة التنظيمية على درجة متوسطة لرأس المال النفسي الذي يحتاج إلى تعزيز من قبل المديرات من خلال العمل على زيادة الطموح والمرونة والتعاون لتوفير بيئة عمل إيجابية، وهذا ما تؤكد أيضاً نتائج دراسة ميشن رينكون وسيفري ودومينكويز كاستيلو (Machín-Rincón, Cifre, & Domínguez-Castillo (2020).

وتفسّر الباحثة مدى التزام المديرات في المدارس الحكومية بالعمل على تنمية مهارات المعلمات في مدارسهن من خلال التطوير المهني والمعرفي مما يحقق للمدرسة التميز التنظيمي ويتم ذلك بمساعدة من المؤسسات المتميزة كاللجنة الوطنية للمرأة وبالتعاون مشترك من خلال الدورات والفعاليات الإثرائية لتطبيق الاستراتيجية الوطنية (2020-2025).

وعليه فإن الباحثة تؤكد دور المديرية في هذا الموقع لكونها المحرك الرئيسي للعمل في منظماتها من خلال التحفيز وتنمية المهارات والتأثير المباشر وغير المباشر وهذا ما بدا ملحوظاً لدى المعلمات وظهر في استجابتهن لفقرات الاستبانة.

توافقت نتائج هذا السؤال مع نتائج دراسة كريكور وقرافي (2022) من خلال ظهور دور العوامل الحرجة المطروحة في تحقيق التميز التنظيمي ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لتنظيم الوقت والذات والاستراتيجية والثقافة التنظيمية على الانتاجية والأداء الجيد وتميز المرؤوسين.

مناقشة نتائج السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) بين العوامل الحرجة في مواجهة صراع الأدوار والتميز التنظيمي لدى القيادات التربوية النسائية في ضوء الاستراتيجية الوطنية للمرأة 2020-2025؟

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) بين العوامل الحرجة في مواجهة صراع الأدوار والتميز التنظيمي لدى القيادات التربوية النسائية في ضوء الاستراتيجية الوطنية للمرأة (2020-2025).

كما تبين الباحثة أن العلاقة ما بين إدارة الوقت والفاعلية الذاتية والانضباط الذاتي هي علاقة تكاملية وواضحة، فمن خلال إدارة الوقت يتم تحقيق مفاهيم الفاعلية الذاتية والانضباط الذاتي وذلك

يُقي من الهدر ويخفف الضغط المرتبط بإنجاز المهام، وأما الفاعلية الذاتية فتهدف إلى استثمار الوقت لأجل توجيه الجهود نحو أولويات العمل والأسرة.

وتظهر النتائج توافقاً لما أظهره نتائج دراسة كريكر وقرافي (2022) حول العلاقة بين إدارة الوقت وتحقيق التميز التنظيمي، وكذلك توضّح الباحثة أن الانضباط الذاتي متزامن مع الإدارة الجيدة للوقت مما يؤدي إلى الارتقاء في العمل وتحسين جودة العمل والتركيز على الإنجاز والتميز في الأداء وهو ما جعل العلاقة بين المتغيرين طردية ايجابية، وقد ثبت أن كفاءة العمل تقل كلما ازداد الإجهاد والضغط النفسي كما أكدت ذلك دراسة سيرينو وآخرون (Sireno & et al (2020).

ولقد تبين أنه وبالرغم من الأثر الإيجابي للعمل في حياة المرأة وتوليها مناصب قيادية، إلا أن الإرهاق وتداخل الأدوار يؤدي إلى تكوين عوامل سلبية تؤثر على الأداء الوظيفي والأسري (بكار، 2018)، وهنا أظهرت الباحثة العلاقة الإيجابية ما بين الثقافة التنظيمية التي تتشرها المديرات اللواتي لديهن القدرة على تطبيق العوامل الحرجة لمواجهة صراع الأدوار في إدارتهن للمدارس وما بين التميز التنظيمي من خلال التطوير والتنمية والإبداع والدعم المستمر ما بين النساء القائدات والعاملات ليخلقن مجتمعاً قوياً وهذا ما توافق مع نتائج دراسة عبد الرحمن (2023) من خلال تأكيد العلاقة الإيجابية الطردية بين العوامل الحرجة وأبعاد التميز التنظيمي من استراتيجية وثقافة تنظيمية وتشاركية.

كذلك توافقت النتائج مع نتائج دراسة سيرينو وآخرون (Sireno & et al (2020) من خلال العلاقة الارتباطية بين الصراع ما بين العمل والأسرة والدافعية الذاتية والانضباط الذاتي والرضا الوظيفي وتلبية الحاجات النفسية والوظيفية، مما ينعكس إيجاباً على المعلمات وأدائهن في العمل وتحقيق التميز التنظيمي وخلق بيئة عمل فاعلة.

التوصيات

- تعزيز دور المرأة الفاعلة في تنمية مهاراتها حول إدارة الوقت والفاعلية الذاتية والانضباط الذاتي سواء من خلال تنفيذ برامج تدريبية تقدّمها وزارة التربية والتعليم أو التنمية والتطوير الذاتي.
- الربط المهني ما بين وزارة التربية والتعليم واللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة وذلك من خلال طرح برامج مشتركة لتوعية المديرات بأهمية الاستراتيجية الوطنية للمرأة ودورها في تمكين المرأة وزيادة عملها على تحقيق التميّز التنظيمي كبرامج رفع الوعي المالي.
- تعزيز قدرات المؤسسات التربوية للقيام بدورها في تطبيق الاستراتيجية الوطنية للمرأة (2020-2025) من خلال توفير الموارد والتمويل وتوفير البيانات ومتابعة التنفيذ.
- التوعية العامة بمفهوم صراع الأدوار والعمل على توفير المساندة النفسية والمعنوية للمرأة العاملة في منصب قيادي، سواءً في بيئة العمل أو المنزل، من خلال طرح برامج توعية اجتماعية تستهدف المجتمع المحلي من قبل المؤسسات التربوية.

المقترحات

تقترح الباحثة عمل المزيد من الأبحاث حول مسببات صراع الأدوار لدى القيادات النسائية التربوية ودراسة المزيد من العوامل التي تخفف حدة الصراع لديهن مما يحقق التميّز التنظيمي، ودراسة مدى وعي المرأة العاملة بالاستراتيجية الوطنية للمرأة 202-2025، والقيام بأبحاث ودراسات حول هذه المواضيع وتطبيقها على عينات ومن وجهات نظر مختلفة، وكذلك إجراء المزيد من الدراسات حول قضايا القيادات النسائية التربوية وبالأخص النفسية منها، وأيضاً التوسع في استخدام منهجية البحث النوعي في معالجة مشاكل القيادة النسائية التربوية عملاً بالشعار الذي طرحته الأميرة بسمة بنت طلال المعظّمة "الاستثمار في المرأة لتسريع وتيرة التقدّم".

قائمة المراجع

المراجع العربية

- أبو شيخة، نادر. (1991). *إدارة الوقت*. عمان: دار المجدلاوي للنشر والتوزيع.
- أحمد، حافظ فرج، وحافظ، محمد صبري. (2003). *إدارة المؤسسات التربوية*. القاهرة: عالم الكتب للنشر.
- الأخضر، صياحي. (2018). تحقيق التميز من خلال تبني مدخل المعرفة. *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية*. الجزائر. (16).
- آل ناجي، محمد عبد الله. (2016). *الإدارة التعليمية والمدرسية نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية*. الرياض: دار رقد.
- بطّاح، أحمد، والطعاني، حسن. (2016). *الإدارة التربوية رؤية معاصرة*. عمان: دار الفكر.
- بكار، عبد الكريم. (2018). *الانضباط الذاتي*. المملكة العربية السعودية: الرياض. دار وجوه للنشر والتوزيع.
- الجريسي، خالد بن عبد الرحمن. (2017). *القيادة الإدارية من المنظور الإسلامي والإداري*. (د.م): دار الألوكة للنشر.
- الحسين، ايمان بشير، والعمري، خالد محمد. (2004). *تجربة المرأة الاردنية في المراكز القيادية في وزارة التربية والتعليم: دراسة حالة*، (أطروحة دكتوراه). جامعة عمان العربية، الأردن.
- حلاق، بطرس. (2020). *القيادة الإدارية*. سوريا: الجامعة الافتراضية السورية.
- حياة، غيات. (2013). صراع الأدوار عند المرأة العاملة في المواقع القيادية. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 2013(12)، 95-109.
- دواني، كمال سليم. (2017). *القيادة التربوية*. عمان: دار المسيرة.
- السالم، مؤيد سعيد. (2019). *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي*. الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.

سبيتاني، أسامة محمد ناجي. (2015). *درجة استخدام أساليب إدارة الوقت وعلاقتها بالفاعلية الذاتية لدى مديري مدارس محافظة القدس وضواحيها* [رسالة جامعية غير منشورة]. جامعة النجاح الوطنية.

سليمان، الياس. (2018). *أثر أساليب التميز المؤسسي على الأداء السياقي. مجلة المال والأعمال. جامعة الملك خالد.*

سويدان، طارق، والعدلوني، محمد أكرم. (2004). *إدارة الوقت. الرياض: قرطبة.*

عبد الرحمن، حسن نوفل. (2023). *عوامل النجاح الحرجة ودورها في تحقيق أبعاد التميز التنظيمي. مجلة البحوث الإدارية، 42 (1).*

عبد العال، رباب فهمي أحمد محمد. (2023). *أثر الاستراتيجية الوطنية لتمكين المرأة المصرية 2030 على دافعيتها للعمل: الدور الوسيط للسقف الزجاجي ومقدماته. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية. (37) 2.*

عثمان، منى شعبان. (2020). *التميز التنظيمي كمدخل لتفعيل المشاركة التنظيمية في إدارة الجامعات الحكومية بمصر. المجلة التربوية، (77).*

علي، خيرية الهادي مصباح. (2023). *دور القيادة التربوية في تطوير العملية التعليمية والتربوية في المؤسسات التعليمية. القرطاس للعلوم الإنسانية والتطبيقية، 2(22)، 20-36.*

العمرى، إبراهيم. (2013). *السلوك التنظيمي. القاهرة: الدار الجامعية.*

الغقي، إبراهيم. (2009). *إدارة الوقت. المنوفية: دار إبداع.*

القرني، نورة عوض. (2019). *المعوقات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات السعودية الناشئة وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهن. مجلة العلوم التربوية. جامعة شقراء، (4)3، 392-412.*

الكايد، زهير. (1997). *إدارة الوقت والذات. عمان: معهد الإدارة العامة الأردني.*

كريكر، حسناء، وقرافي، حفصة. (2022). فعالية إدارة الوقت في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أحمد دراية: أدرار، الجزائر.

لامية، بلببوض، ووسيلة، حرقاس. (2020). صراع الدور لدى المرأة العاملة وتأثيره على علاقتها بالأسرة، مجلة الأكاديمية للبحوث في العلوم الاجتماعية، 2(2)، 115-140.

اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة (2023). الاستراتيجية الوطنية للمرأة في الأردن 2020-2025، عمان، الأردن.

لهلوب، ناريمان يونس، والصريرة، ماجدة أحمد. (2012). مهارات القيادة التربوية الحديثة. عمان: دار الخليج.

ماكسويل، جون سي. (2009). أساسيات القيادة، (مكتبة جرير، المترجم)، الرياض: مكتبة جرير.

دليل مصطلحات هارفارد بزنس ريفيو (19.8.2021). شرح معنى "عوامل النجاح الرئيسية". هارفارد بزنس ريفيو.

هاوس، بيتر ج. نورث. (2018). القيادة الإدارية النظرية والتطبيق. (صلاح المعيوف، المترجم). الرياض: معهد الإدارة العامة.

المراجع الأجنبية:

- Bandura, A. (1982). Self-efficacy Mechanism in Human Agency. *American Psychologist*, 37(2), 122-147.
- Business Dictionary. (2024). Retrieved from businessdictionary: <https://web.archive.org/web/20171205193323/http://www.businessdictionary.com/definition/critical-success-factors-CSF.html>
- Daniel, D. R. (1961). Management Information Crisis. *Harvard Business Review*, (Vol. 39).
- Machín-Rincón, L., Cifre, E., & Domínguez-Castillo, P. (2020). I Am a Leader, I Am a Mother, I Can Do This! The Moderated Mediation of Psychological Capital, Work–Family Conflict, and Having Children on Well-Being of Women Leaders. *Sustainability*, 12(5). doi:<https://doi.org/10.3390/su12052100>
- Perrone, K., Webb, L., & Blalock, R. (2005). The Effect of Role Congruence and Role Conflict on Work. *Journal of Career Development*, 225-238.
- Rockart, J. F. (1979). Chief Executives Define Their Own Data Needs. *Harvard Business Review*.
- Sireno, S., & et al. (2020). Inter-role conflict in Work and Family: is a healthy balance possible? *Journal of Clinical & Developmental Psychology*, 2(3), 27-43. doi:<https://doi.org/10.6092/2612-4033/0110-2854>
- Zheng, H. (2018). Female Leaders' Role Conflict and Its Balanced Solution. *Open Journal of Social Sciences*, 6, 226-234. doi:[10.4236/jss.2018.68018](https://doi.org/10.4236/jss.2018.68018)

الملاحق

الملحق رقم (1): مقابلة استطلاعية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

السيدة والقائدة التربوية الفاضلة،

تقوم الباحثة بدراسة حول العوامل الحرجة في مواجهة صراع الأدوار لدى القيادات التربوية النسائية وعلاقة ذلك بالتميز التنظيمي في ضوء الاستراتيجية الوطنية للمرأة 2020-2025. ونظراً لخبرتكم الواسعة في مجال القيادة التربوية؛ تم التوجه إليكم بالأسئلة التالية. حيث ستكون لإجاباتكم أثر كبير في تطوير الدراسة والحصول على نتائج موضوعية لتسهم في تحسين أداء القيادات النسائية التربوية وتحقيق الأهداف بصورة متميزة.

السؤال الأول: ما هي أهم الصعوبات التي تواجه المرأة القيادية في المجال التربوي من وجهة نظرك؟

السؤال الثاني: ما مدى حرص المؤسسات التربوية على توعية القائدات التربويات بأهمية اكتساب مهارات وأساليب إدارة الوقت؟

السؤال الثالث: هل يؤثر الصراع بين أدوارك الوظيفية والأسرية على أدائك في العمل؟

السؤال الرابع: هل تشكل الصراعات الناتجة عن تعدد الأدوار عقبة أم دافع أمام نجاحك كقيادية؟

السؤال الخامس: ما هي العوامل الحرجة في مواجهة صراع الأدوار من وجهة نظرك؟

السؤال السادس: ما مدى وعيك بالاستراتيجية الوطنية للمرأة 2020-2025؟ وما دورها في تحقيقك

للتميز التنظيمي؟

الملحق رقم (2): الاستبانة بصورتها الأولية

(تحكيم)

حضرة الدكتور/ الدكتورةالمحترم/ المحترمة

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: " العوامل الحرجة في مواجهة صراع الأدوار لدى القيادات

التربوية النسائية وعلاقة ذلك بالتميز التنظيمي في ضوء الاستراتيجية الوطنية للمرأة 2020-

2025". بغرض الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق

الأوسط.

ولما عرفناه من خبرتكم ومكانتكم العلمية في تحكيم الاستبانة، وما نأمله فيكم من تعاون، فإننا

نضع بين أيديكم استبانة الدراسة لتحكيمها.

فنرجو من حضرتكم التكرم بقراءة فقرات الاستبانة وبيان مدى انطباقها لتحقيق الهدف الذي

وضعت من أجله وملاءمتها لأفراد العينة وإن كانت لديكم ملاحظات أخرى يرجى إضافتها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: هدى محمد غانم

الجزء الأول: معلومات عامة

يرجى التكرم بوضع إشارة (X) أمام الإجابة المناسبة:

المؤهل العلمي:

- بكالوريوس.
- دراسات عليا (دبلوم - ماجستير - دكتوراه).

الخبرة:

- أقل من 5 سنوات.
- من 5 إلى أقل من 10 سنوات.
- 10 سنوات فأكثر.

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للمجال		الصياغة اللغوية		التعديلات المقترحة
		منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة	
المحور الأول: العوامل الحرجة في مواجهة صراع الأدوار						
المجال الأول: إدارة الوقت						
1.	توازن بين أعمالها الإدارية والفنية في العمل.					
2.	تتخذ القرارات في الوقت المناسب دون تأجيل.					
3.	تلتزم بالوقت المحدد بساعات الدوام الرسمي.					
4.	تفصل ما بين وقت العمل والوقت الشخصي.					
5.	تحرص على تجنب مضيعات الوقت.					
6.	تعمل على تفويض الصلاحيات في انجاز الأعمال.					
7.	تستفيد من أنظمة المعلومات الحديثة في إدارته.					
8.	تتدرج في تنفيذ الأولويات.					
9.	تصمم جدول أعمال لتنفيذ مهامها.					
10.	تتجز أكثر من عمل في الوقت نفسه.					
المجال الثاني: الانضباط الذاتي						
1.	تتعامل مع الأخطاء كفرص للتعلم.					
2.	تتعامل مع المصاعب كفرص للنمو.					
3.	تتمكّن من ضبط النفس خلال المواقف المثيرة للإحباط.					
4.	تترك الأمر السهل لصالح القيام بأمر صعب.					

الرقم	الفقرة	انتفاء الفقرة للمجال		الصياغة اللغوية		التعديلات المقترحة
		منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة	
5.	تمتلك تركيزاً منهجياً على الأساسيات في القيادة.					
6.	تمارس اليقظة العقلية بشكل منتظم.					
7.	تقبل على العمل بكل بساطة ودون أي تعقيدات ونظرة تشاؤمية.					
8.	تضع منظومة للعمل تجعل من الإقبال عليه أمراً فطرياً.					
9.	تعتقد أنه يمكن تطوير الصفات الأساسية للأفراد من خلال التحفيز والعمل المستمر.					
10.	تتعلم من النقد وتستفيد من نجاحات الآخرين.					
11.	تتخذ عقلية النمو كاستراتيجية مهمة.					
12.	تبسط وتركز جهودها على أهداف محددة في أوقات محددة في المجال الذي تبرع فيه.					
13.	يدرك الآخرون غايتها مما يسهل التواصل بشكل أكثر فاعلية.					
14.	تحقق الاستفادة القصوى من المهارات والقدرات التي تملكها.					
المجال الثالث: الفاعلية الذاتية						
1.	تتميز بالثقة بالنفس ولديها القدرة على تحمل المسؤولية.					
2.	تمتلك مهارات اجتماعية عالية وقدرة على التواصل مع الآخرين.					

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للمجال		الصياغة اللغوية		التعديلات المقترحة
		منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة	
3.	تتصف بالمتابرة في مواجهة المشكلات التي تواجهها.					
4.	تضع أهداف صعبة وتلتزم بالوصول إليها وتحقيقها.					
5.	تمتلك القدرة على العمل تحت الضغط.					
6.	تتصف بالتفاؤل والروح الإيجابية.					
المحور الثاني: التميز التنظيمي						
المجال الأول: الرؤية والغايات والإستراتيجية						
1.	تبذل جهوداً واضحة في وضع وتطوير الرؤية والغايات والاستراتيجيات للمؤسسة.					
2.	تعمل على توضيح الأهداف والخطط الاستراتيجية لكافة الأفراد في المؤسسة.					
3.	تقوم بدراسة الواقع وتحديد نقاط القوة والضعف.					
4.	تستثمر الفرص التي تملكها المؤسسة وتعمل على سدّ فجوات التهديدات.					
5.	تضع أهدافاً ذكية SMART					
المجال الثاني: القيادة والثقافة التنظيمية						
1.	تهتم بالقيم وأخلاقيات العمل.					
2.	تتبني سياسة التغيير وتوسع لتطوير بيئة العمل.					
3.	تعزز الإبداع والابتكار في المؤسسة.					
4.	تعمل على تجديد سياسات المؤسسة لتوائم متطلبات الافراد وحاجاتهم.					

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للمجال		الصياغة اللغوية		التعديلات المقترحة
		منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة	
.5	تغرس ثقافة التميّز في المؤسسة وتدعو له.					
.6	تمنح الحوافز المادية والمعنوية.					
.7	تمثّل قدوة يُحتذى بها في التفكير الإبداعي وحل المشكلات.					
المجال الثالث: التشاركية						
.1	تخلق بيئة محفزة لاتخاذ القرارات المشتركة.					
.2	تؤسس علاقات خارجية جيدة لتعمل على استدامة المنافع.					
.3	تساهم في الأنشطة المجتمعية المتنوعة.					
.4	تحافظ على الاتصال الفعال مع أفراد العمل لتتفهّم حاجاتهم.					
.5	تشجّع العمل بروح الفريق المتماسك والمنظّم.					
.6	تحمل الأفراد المسؤولية لتولّد الضبط الداخلي لديهم.					
.7	تتواصل مع الأفراد في المؤسسة لتبادل المعرفة والخبرة.					

الملحق رقم (3): الخبراء محكمي الاستبانة

اسم المحكم	التخصص	الرتبة الأكاديمية	مكان العمل
د. أحمد بدح	إدارة تربوية	أستاذ	جامعة البلقاء التطبيقية
د. تيسير الخوالدة	أصول تربوية	أستاذ	جامعة آل البيت
د. عودة أبو سنيينة	مناهج واساليب تدريس	أستاذ	جامعة عمان العربية
د. خالد الصرايرة	إدارة تربوية	أستاذ مشارك	جامعة مؤتة
د. ذكريات القرالة	إدارة تربوية	أستاذ مشارك	جامعة الشرق الأوسط
د. عمر البطاينة	أصول تربوية	أستاذ مشارك	الجامعة الهاشمية
د. كاظم الغول	إدارة تربوية	أستاذ مشارك	جامعة الشرق الأوسط
د. خالد الربابعة	إدارة تربوية	أستاذ مساعد	أكاديمية ريدان
د. دانا أخوارشيدة	القيادة التربوية	أستاذ مساعد	جامعة الشرق الأوسط
د. زيد خريسات	قيادة تربوية	أستاذ مساعد	جامعة الشرق الأوسط

الملحق رقم (4): الاستبانة بالصيغة النهائية

المعلمات الفاضلات،

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: "العوامل الحرجة في مواجهة صراع الأدوار لدى القيادات

التربوية النسائية وعلاقة ذلك بالتميز التنظيمي في ضوء الاستراتيجية الوطنية للمرأة 2020-

2025". وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من

جامعة الشرق الأوسط. نرجو تعاونكم في إثراء هذه الدراسة وتكرمين بتخصيص جزء من وقتكم

للإجابة على فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية بغرض اعتمادها كمصدر للمعلومات اللازمة لإعداد

البحث المذكور أعلاه والذي يتمحور حول مديرة المدرسة التي تعملن بها.

ونحيطكم علماً بأن المعلومات الواردة في الاستبانة ليست معلومات شخصية ولن تستخدم إلا لأغراض

البحث العلمي، مع المحافظة على خصوصية البيانات.

*يقصد بالعوامل الحرجة في هذه الدراسة: العوامل الأساسية للنجاح في مواجهة صراع الأدوار، وهي:

إدارة الوقت، والانضباط الذاتي، والفاعلية الذاتية.

وتفضلن بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: هدى محمد غانم

جامعة الشرق الأوسط

الجزء الأول: المعلومات الديموغرافية

يرجى التكرم بوضع إشارة (✓) أمام الإجابة المناسبة:

المؤهل العلمي:

○ بكالوريوس.

○ دراسات عليا.

سنوات الخبرة:

○ أقل من 5 سنوات.

○ من 5 إلى أقل من 10 سنوات.

○ 10 سنوات فأكثر.

* حديدي مدى تطبيق (مديرتك) للعوامل الحرجة ومدى توفر خصائص التميز التنظيمي في قيادتها للمدرسة:

الرقم	الفقرة	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
المحور الأول: العوامل الحرجة في مواجهة صراع الأدوار:						
(صراع الأدوار: الصراع الناشيء عن التناقض بين الأدوار التي يتعين على المدير القيام بها وهما الوظيفي والشخصي)						
المجال الأول: إدارة الوقت						
1.	توازن بين أعمالها الإدارية والفنية في العمل.					
2.	تتخذ القرارات الفاعلة في الوقت المناسب.					
3.	تلتزم بالوقت المحدد ضمن ساعات الدوام الرسمي.					
4.	تفصل ما بين وقت العمل والوقت الشخصي.					
5.	تحرص على تجنب مضيعات الوقت (مثل الهاتف، الزيارات المفاجئة..).					
6.	تفوض الصلاحيات لإنجاز الأعمال.					
7.	توظف أنظمة المعلومات الحديثة في إدارتها.					
8.	تتدرج في تنفيذ الأولويات.					
9.	تضع جدول أعمال لتنفيذ مهماتها.					
10.	تتجز أكثر من عمل في الوقت نفسه.					
المجال الثاني: الانضباط الذاتي						
1.	تتعامل مع الأخطاء كفرص للتعلم.					
2.	تتعامل مع المصاعب كتحديات دافعة للتطور المهني.					
3.	تُظهر مقدرة عالية على ضبط النفس.					
4.	تترك الأمر السهل لصالح القيام بما هو أصعب منه.					
5.	تمتلك تركيزاً عالياً على الأساسيات في ممارسة القيادة.					
6.	تعتمد على اليقظة العقلية بشكل منتظم.					

الرقم	الفقرة	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
7.	تقبل على العمل بكل بساطة دون أي تعقيدات.					
8.	تضع منظومة للعمل تجعل من الإقبال عليه أمراً سهلاً.					
9.	تتبني فكرة تطوير الصفات الأساسية للأفراد من خلال التحفيز وإثارة الدوافع.					
10.	تستفيد من نجاحات الآخرين وتجاربهم.					
11.	تتبني عقلية النمو كاستراتيجية مهمة.					
12.	تركز جهودها على أهداف محددة في أوقات محددة.					
13.	يدرك الآخرون غايتها مما يسهل التواصل بشكل أكثر فاعلية.					
14.	تحقق الاستفادة القصوى من المهارات والقدرات التي تملكها.					
المجال الثالث: الفاعلية الذاتية						
1.	تتميز بمقدرتها على تحمل المسؤولية لتقتها الكبيرة بذاتها.					
2.	تمتلك مهارات تواصل اجتماعية عالية.					
3.	تتصف بالمثابرة في مواجهة المشكلات التي تواجهها.					
4.	تضع أهدافاً صعبة وتلتزم بالوصول إلى تحقيقها.					
5.	تُظهر مقدرة على العمل تحت الضغوط.					
6.	تتصف بالتفاؤل والروح الإيجابية.					
المحور الثاني: التميز التنظيمي						
المجال الأول: إستراتيجية المدرسة						
1.	تبذل جهوداً واضحة في تطوير رؤية المدرسة.					
2.	توضح الخطط الاستراتيجية لكافة الأفراد في المدرسة.					
3.	تقوم بدراسة الواقع من خلال تحديد نقاط القوة والضعف.					
4.	تستثمر الفرص التي تملكها المدرسة في سدّ فجوات التهديدات.					
5.	تضع أهدافاً واقعية للمدرسة.					

الرقم	الفقرة	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
المجال الثاني: الثقافة التنظيمية						
1.	تهتم بالقيم وأخلاقيات العمل.					
2.	تتبني سياسة التغيير لتطوير بيئة العمل.					
3.	تعزز الابتكار في المدرسة.					
4.	تعزز الإبداع في المدرسة.					
5.	تعمل على تجديد السياسات لتتلاءم مع متطلبات الأفراد وحاجاتهم.					
6.	تغرس ثقافة التميز والدعوة لها باستمرار.					
7.	تمنح الحوافز المعنوية لمستحقيها.					
8.	تمنح الحوافز المادية لمستحقيها.					
9.	تمثل قدوة يُحتذى بها في التفكير الإبداعي.					
10.	تمثل قدوة يُحتذى بها في حل المشكلات.					
المجال الثالث: التشاركية						
1.	توفر بيئة محفزة لاتخاذ القرارات المشتركة.					
2.	تؤسس علاقات خارجية جيدة لتعمل على استدامة المنافع.					
3.	تسهم في الأنشطة المجتمعية المتنوعة.					
4.	تحافظ على الاتصال الفاعل مع أفراد العمل لتنفهم حاجاتهم.					
5.	تشجع العمل بروح الفريق الواحد.					
6.	تحمل الأفراد المسؤولية لتؤد الضبط الداخلي لديهم.					
7.	تتواصل مع أفراد العمل لتبادل المعرفة والخبرة.					

الملحق رقم (5): كتاب تسهيل المهمة من جامعة الشرق الأوسط



مكتب رئيس الجامعة
Office of the President

الرقم: در/خ/1165
التاريخ: 2024/03/25

معالي الأستاذ الدكتور عزمي محمود محافظة الأكرم
وزير التربية والتعليم

تحية طيبة وبعد،

فتهدىكم جامعة الشرق الأوسط أطيب وأصدق الأمنيات، وحيث إن المسؤولية المجتمعية قيمة أساسية في تحقيق رسالة الجامعة ورؤيتها، ويهدف تعزيز وترسيخ أسس التعاون المشترك الذي يسهم في تأدية الجامعة التزامها نحو خدمة المجتمع المحلي وتميمته، يرجى التكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة للطالبة هدى محمد غانم ورقمها الجامعي (402210130) المسجلة في برنامج ماجستير الإدارة والقيادة التربوية/ كلية الآداب والعلوم التربوية؛ والتي تتولى القيام بتوزيع استبانة لدى المدارس في لواء قسبة عمان / لاستكمال رسالتها الجامعية والموسومة بعنوان "العوامل الحرجة في مواجهة صراع الأدوار لدى القيادات التربوية النسائية وعلاقة ذلك بالتميز التنظيمي في ضوء الاستراتيجية الوطنية للمرأة 2020-2025"، علماً أن المعلومات التي ستحصل عليها ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا معاليكم بقبول فائق الاحترام والتقدير...



Tel. (+9626) 4790222 Fax (+9626) 4129613 P.O.Box. 383 Amman 11831 Jordan e-mail: dir-presdepart@meu.edu.jo



www.meu.edu.jo

الملحق رقم (6): كتاب تسهيل المهمة من وزارة التربية والتعليم



١٦٠٤٩١١٠/٣

الرقم: ٢٢ رمضان ١٤٤٥

التاريخ: ٢٠٢٤/٠٤/٠٢

الموافق:

السيد مدير التربية والتعليم للواء قصبه عمان

الموضوع:

(البحث التربوي)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛

فأرجو العلم بأن الطالبة هدى محمد غانم تقوم بإجراء دراسة بعنوان "العوامل الحرجة في مواجهة صراع الأدوار لدى القيادات التربوية النسائية وعلاقة ذلك بالتميز التنظيمي في ضوء الاستراتيجية الوطنية للمرأة ٢٠٢٠-٢٠٢٥"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، ويحتاج ذلك إلى تطبيق أدوات الدراسة على عينة من معلمي المدارس التابعة لمديرتكم. راجياً تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها، على أن تتم مطابقة الأدوات المطبقة مع الأدوات المرفقة، وألاً تستخدم البيانات والمعلومات المتحصلة إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

وزير التربية والتعليم

الدكتور ياسر العمري
مدير البحث والتطوير التربوي

نسخة/ مدير إدارة التخطيط والبحث التربوي

نسخة/ مدير البحث والتطوير التربوي

نسخة/ رئيس قسم البحث التربوي

نسخة/ الملف ١٠/٣

المرفقت: (٦) صفحت

الملصقة الرسمية النهائية

